

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI BUDAYA ORGANISASI,
KOMPENSASI, DAN PERUBAHAN KELEMBAGAAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
POLITEKNIK PEMBANGUNAN PERTANIAN MALANG**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :

**ENI SUMADI
NIM : 201710280211011**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
Juli 2020**

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI BUDAYA ORGANISASI,
KOMPENSASI, DAN PERUBAHAN KELEMBAGAAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
POLITEKNIK PEMBAGUNAN PERTANIAN MALANG**

Diajukan oleh :

**ENI SUMADI
201710280211011**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Kamis/ 16 Juli 2020

Pembimbing Utama



Prof. Bambang Widagdo

Pembimbing Pendamping



Dr. Eko Handayanto

Direktur
Program Pascasarjana



Prof. Akhmad In'am, Ph.D

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Eko Handayanto

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ENI SUMADI
201710280211011

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Kamis/ 16 Juli 2020
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

| | |
|------------|-----------------------------|
| Ketua | : Prof. Dr. Bambang Widagdo |
| Sekretaris | : Dr. Eko Handayanto |
| Penguji I | : Dr. Aniek Rumijati |
| Penguji II | : Dr. Mursidi |

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : ENI SUMADI
NIM : 201710280211011
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN PERUBAHAN KELEMBAGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI POLITEKNIK PEMBANGUNAN PERTANIAN MALANG** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 Juli 2020
Yang menyatakan,



ENI SUMADI

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT atas segala karunia-Nya yang telah memberikan rahmat, nikmat iman dan islam serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir tesis dengan baik. Pada proses penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua pembimbing Prof. Dr. Bambang Widagdo selaku pembimbing I dan Dr. Eko Handayanto selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya dalam penyelesaian tesis ini. Semoga Allah senantiasa memberi balasan kebaikan beliau. Aamiin.

Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada beberapa pihak yang telah banyak memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis diantara yaitu;

1. Bapak Dr. Fauzan M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Bapak Prof.Akhsanul In'am PhD selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang Bapak Dr. Eko Handayanto yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
4. Bapak Dr. Setya Budhi Udrayana, S.Pt., M.Si selaku Kepala Bagian Administrasi Umum Politeknik Pembangunan Pertanian yang selalu memberikan dukungan, pemikiran, dan bimbingan kepada penulis.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang yang telah memberi kesempatan penulis untuk melakukan penelitian di instansinya.
7. Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungannya.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dari segi penulisan maupun yang lainnya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun

sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri. Aamin Ya Robbal Alamin.

Malang, 16 Juli 2020

Penulis

Eni Sumadi



DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| KATA PENGANTAR----- | i |
| DAFTAR ISI----- | iii |
| DAFTAR TABEL----- | vi |
| DAFTAR GAMBAR ----- | vii |
| DAFTAR LAMPIRAN ----- | viii |
| ABSTRAK ----- | ix |
| | |
| A. PENDAHULUAN----- | 1 |
| 1. Latar Belakang----- | 1 |
| 2. Rumusan Masalah----- | 4 |
| 3. Tujuan Penelitian----- | 4 |
| 4. Manfaat Penelitian ----- | 5 |
| a. Manfaat Teoritis ----- | 5 |
| b. Manfaat Praktis ----- | 5 |
| | |
| B. KAJIAN PUSTAKA ----- | 6 |
| 1. Teori Kepuasan----- | 6 |
| 2. Pengertian Kinerja ----- | 6 |
| 3. Budaya Organisasi dan Kinerja ----- | 8 |
| 4. Kompensasi dan Kinerja ----- | 10 |
| 5. Perubahan Kelembagaan dan Kinerja ----- | 11 |
| 6. Kepuasan Kerja dan Kinerja----- | 13 |
| 7. Kerangka Konseptual Penelitian ----- | 15 |
| | |
| C. METODOLOGI PENELITIAN ----- | 17 |
| 1. Jenis Penelitian ----- | 17 |
| 2. Lokasi Penelitian ----- | 17 |
| 3. Populasi dan Sampel Penelitian ----- | 17 |
| 4. Teknik Pengumpulan Data----- | 17 |
| 5. Definisi Operasional Variabel ----- | 17 |
| 6. Skala Pengukuran Variabel ----- | 19 |

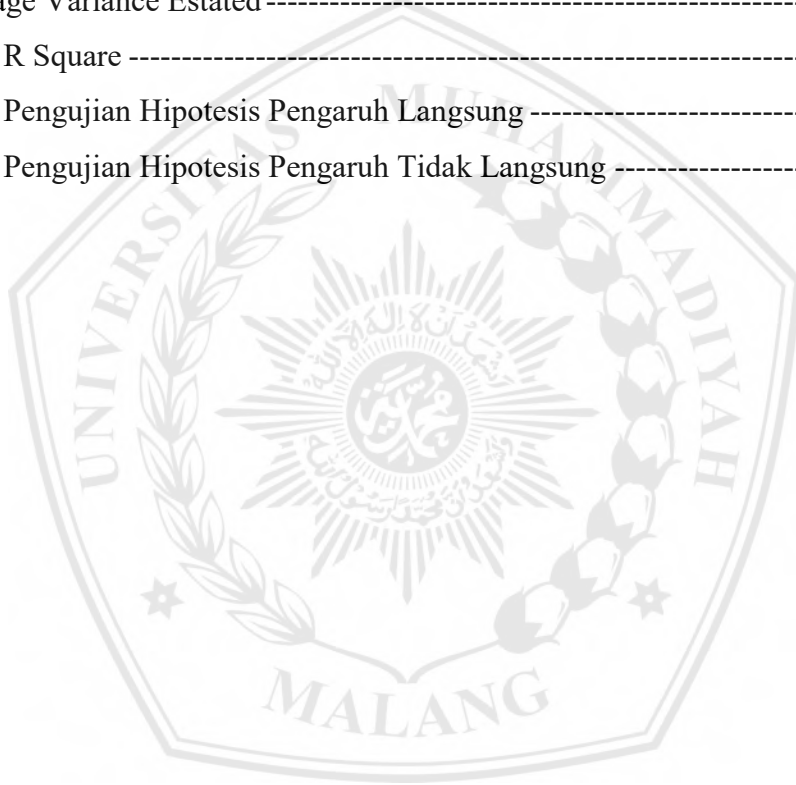
| | |
|---|----|
| 7. Teknik Analisis Data ----- | 19 |
| a. Outer Model ----- | 19 |
| b. Inner Model----- | 19 |
| 8. Kriteria Pengujian Hipotesis----- | 20 |
| 9. Kriteria Pengujian Mediasi ----- | 20 |
| D. HASIL DAN PEMBAHASAN----- | 23 |
| 1. Profil Responden ----- | 23 |
| 2. Distribusi Frekuensi Variabel ----- | 23 |
| 3. Analisis SEM PLS ----- | 26 |
| a. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>) ----- | 26 |
| b. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)----- | 28 |
| 4. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pengujian Mediasi ----- | 29 |
| a. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung ----- | 29 |
| a.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 30 |
| a.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 30 |
| a.3. Pengaruh Perubahan Kelembagaan Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 30 |
| b. Hasil Pengujian Mediasi----- | 30 |
| b.1. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 31 |
| b.2. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 32 |
| b.3. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Perubahan Kelembagaan Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 33 |
| 5. Pembahasan Hasil Penelitian ----- | 33 |
| a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 33 |
| b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 33 |
| c. Pengaruh Perubahan Kelembagaan Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 34 |
| d. Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 34 |
| e. Kepuasan Kerja Memediasi Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai ----- | 34 |

| | |
|--|----|
| f. Kepuasan Kerja Memediasi Perubahan Kelembagaan Terhadap Kinerja Pegawai | 35 |
| E. KESIMPULAN DAN SARAN | 37 |
| 1. Kesimpulan | 37 |
| 2. Saran | 37 |
| DAFTAR PUSTAKA | 39 |



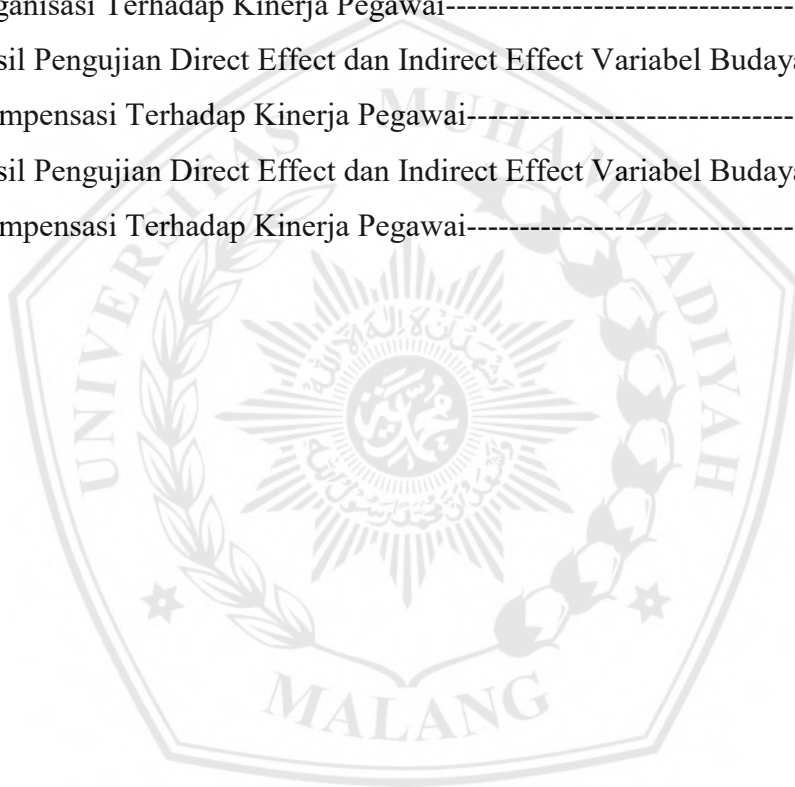
DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1. Definisi Operasonal Variabel ----- | 18 |
| Tabel 2. Profil Responden ----- | 23 |
| Tabel 3. Kriteria Skor Indikator Dalam Variabel Penelitian ----- | 24 |
| Tabel 4. Distribusi Jawaban Responden ----- | 24 |
| Tabel 5. Nilai Composite Reliability ----- | 28 |
| Tabel 6. Average Variance Estanted ----- | 28 |
| Tabel 7. Hasil R Square ----- | 29 |
| Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung ----- | 30 |
| Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung ----- | 31 |



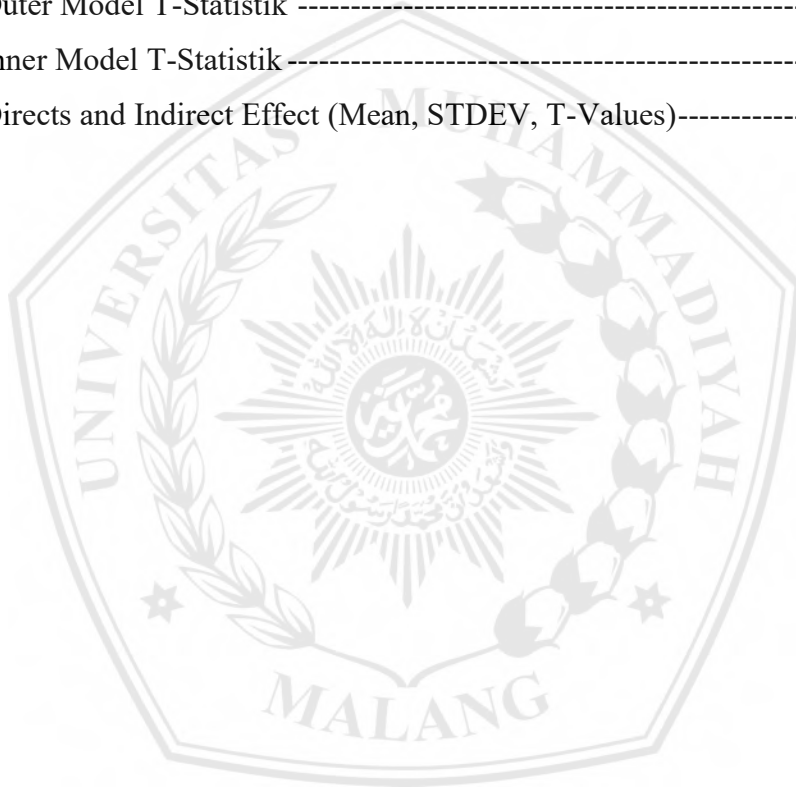
DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian | 15 |
| Gambar 2. Peran Mediasi dari Variabel..... | 20 |
| Gambar 3. Model Pengembangan SEM PLS | 27 |
| Gambar 4. Hasil Bootstrapping..... | 27 |
| Gambar 5. Hasil Pengujian Direct Effect dan Indirect Effect Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai..... | 31 |
| Gambar 6. Hasil Pengujian Direct Effect dan Indirect Effect Variabel Budaya Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai..... | 32 |
| Gambar 7. Hasil Pengujian Direct Effect dan Indirect Effect Variabel Budaya Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai..... | 32 |



DAFTAR LAMPIRAN

| |
|---|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian ----- |
| Lampiran 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan ----- |
| Lampiran 3. Outer Loading ----- |
| Lampiran 4. Cross Loading ----- |
| Lampiran 5. Quality Criteria ----- |
| Lampiran 6. Outer Model T-Statistik ----- |
| Lampiran 7. Inner Model T-Statistik ----- |
| Lampiran 8. Directs and Indirect Effect (Mean, STDEV, T-Values) ----- |



**CULTURE, COMPENSATION, AND INSTITUTIONAL CHANGES TOWARD
PERFORMANCE OF EMPLOYEES
POLYTECHNIC OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT MALANG**

Student of Master of Management Study Program

Eni Sumadi¹

Bambang Widagdo²

Eko Handayanto³

¹**Students of Master Management study program, University of Muhammadiyah
Malang, e-mail: esumadi08@gmail.com**

² **1st Supervisor Master Management Study Program, University of Muhammadiyah
Malang, e-mail: bwidagdo@gmail.com NIDN. 0020055901**

³ **2nd Supervisor Master Management Study Program, University of Muhammadiyah
Malang, e-mail: ehandayanto@yahoo.com NIDN. 0023056801**

ABSTRACT

Human Resources is one of the main factors in the organization even as a planner, executor as well as activator in achieving organizational goals. This research aims to analyze whether organizational culture, compensation, and institutional changes have a significant effect on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. The population of this research is the employees of Agricultural Development Polytechnic Malang as the Civil Servant with a minimum working period of 1 year. The samples taken were 100 respondents. The analysis tool used is Smart PLS. The results showed that organizational culture has a significant effect on employee performance, compensation has a significant effect on employee performance, and institutional changes have a significant effect on employee performance. Furthermore, job satisfaction mediates organizational culture has a significant effect on employee performance, job satisfaction mediates compensation has a significant effect on employee performance, and job satisfaction mediates institutional changes have a significant effect on employee performance.

Keywords: Organizational culture, compensation, institutional changes, job satisfaction, and employee performance.

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI BUDAYA ORGANISASI,
KOMPENSASI, DAN PERUBAHAN KELEMBAGAAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
POLITEKNIK PEMBAGUNAN PERTANIAN MALANG**

**Eni Sumadi ¹
Bambang Widagdo²
Eko Handayanto³**

¹ Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah
Malang, e-mail: esumadi08@gmail.com

² Pembimbing I Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah
Malang, e-mail: bwidagdo@gmail.com NIDN. 0020055901

³ Pembimbing II Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah
Malang, e-mail: ehandayanto@yahoo.com NIDN. 0023056801

ABSTRAK

Sumberdaya Manusia merupakan salah satu faktor utama dalam organisasi bahkan sebagai perencana, pelaksana sekaligus penggerak dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah budaya organisasi, kompensasi, dan perubahan kelembagaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian ini Pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang yang berstatus Pegawai Negeri Sipil dengan masa kerja minimal 1 tahun. Sampel yang diambil berjumlah 100 responden. Alat analisis yang digunakan adalah Smart PLS. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan perubahan kelembagaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya kepuasan kerja memediasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja memediasi kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja memediasi perubahan kelembagaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Budaya organisasi, kompensasi, perubahan kelembagaan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN PERUBAHAN KELEMBAGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI POLITEKNIK PEMBANGUNAN PERTANIAN MALANG

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar atau keinginan untuk berprestasi. Kinerja yang ditunjukkan pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja (Crossman *et. al.*, 2009). Dari ketiga faktor tersebut akan membentuk sikap, pola pikir individu atau kelompok yang mempengaruhi keberhasilan kinerja pegawai. Kinerja yang mampu ditunjukkan secara konsisten oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi akan berujung pada terciptanya budaya organisasi yang baik.

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karekteristik inti dalam organisasi (Tintami *et al.* 2012). Selain berfungsi untuk penetapan prioritas melakukan sesuatu yang baik secara individu maupun kelompok, budaya organisasi juga berfungsi sebagai fasilitator untuk membentuk sikap dan perilaku dalam pengambilan keputusan secara cepat (Mahfuzil Anwar 2017). Penelitian yang dilakukan Cahyana dan Jati (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan (Hidayat *at, al*, 2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian budaya organisasi dijadikan persepsi, keyakinan yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi, namun belum banyak teori yang menjelaskan bagaimana kinerja individu dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya baik senang maupun tidak senang sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya, atau sikap mental yang merupakan hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut Hariandja (2001), bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, pimpinan, promosi, dan lingkungan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan kompleksitas faktor yang saling berkontribusi terhadap kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena kepuasan kerja

merupakan sikap individu terhadap perasaan, keyakinan, dan pikiran terhadap respon pekerjaannya (Donny J.P *et., al*, 2017). Hasil penelitian Anwar (2018) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan penelitian (Arianto 2017) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan artinya kepuasan tidak bisa meningkatkan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa kepuasan adalah suatu dirasakan pegawai baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan sehingga dapat mempengaruhi pegawai terhadap kinerjanya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berupa kompensasi, yang merupakan salah satu bentuk imbalan dari organisasi kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Berbagai bentuk kompensasi yang diberikan oleh organisasi dapat berupa asuransi kesehatan, gaji, tunjangan jabatan, dan tunjangan kinerja atau bentuk penghargaan lainnya sesuai dengan tujuan organisasi. Apabila organisasi ingin menghasilkan kinerja pegawai yang berkualitas, maka organisasi harus menerapkan kompensasi yang sesuai dengan hasil yang diberikan, sehingga akan menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Penelitian yang dilakukan Wijaya (2015) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan Slamet Riyadi (2011) bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini berarti pemberian kompensasi yang baik akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai, sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik akan memberikan dampak terhadap menurunnya kinerja pegawai.

Dinamika yang terjadi seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan perubahan sosial dan ekonomi saat ini, mau tidak mau harus diimbangi dengan adanya perubahan organisasi baik internal maupun eksternal. Untuk mengimbangi perubahan dinamika global, maka sebuah organisasi dapat saja menyesuaikan diri dengan mengadakan perubahan, baik berupa ekspansi atau pemecutan yang akan berdampak pada kinerja organisasi (Mohyi, 2017). Perubahan tersebut merupakan proses transformasi yang merupakan tujuan pengembangan kelembagaan. Tujuan utamanya adalah untuk menginternalisasikan potensi produktivitas yang lebih besar dari perbaikan sumberdaya manusia, hingga kemudian sampai dengan sarana prasarana sehingga secara simultan menciptakan keseimbangan-keseimbangan baru. Secara konseptual, perubahan dapat dibedakan menjadi dua yaitu: 1) perubahan yang direncanakan dan; 2) perubahan yang tidak direncanakan. Perubahan yang tidak direncanakan terjadi secara spontan yang cenderung berakibat disruptif, sedangkan perubahan yang direncanakan merupakan reaksi langsung dari anggota adanya tuntutan persaingan lingkungan (Winardi. J, 2005). Penelitian

yang dilakukan Karlina (2011) menunjukkan bahwa perubahan kelembagaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Mudeng *at al*, (2017) menunjukkan bahwa perubahan kelembagaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perubahan kelembagaan dapat terjadi pada hampir semua jenis organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dalam pencapaian tujuan. Sebagai sebuah organisasi yang bergerak dibidang pendidikan, Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) Malang merupakan salah satu perguruan tinggi kedinasan di bawah koordinasi Kementerian Pertanian Republik Indonesia yang ditetapkan melalui Keputusan Presiden No 51 tahun 2001. Saat ini, Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) Malang telah melaksanakan transformasi kelembagaan menjadi Politeknik Pembangunan Pertanian Malang (Polbangtan) melalui SK Menteri Pertanian No 25 tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Pembangunan Pertanian. Dengan adanya transformasi kelembagaan, tentu diikuti pula dengan adanya perubahan struktur organisasi, personalia, sumber daya manusia, pola kerja, termasuk juga perubahan pola pembelajaran serta tuntutan perubahan terhadap dukungan sarana prasarana dalam menjalankan proses pembelajaran.

Sebagai sebuah perguruan tinggi, salah satu wujud perubahan mendasar adalah proses pembelajaran yang berbasis Teaching Factory (TEFA) sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian No 75 tahun 2016 serta Peraturan Menteri Pertanian Nomor 11 tahun 2017 tentang Standar Pendidikan Vokasi Lingkup Kementerian Pertanian. Hal ini menuntut perubahan pola kerja tidak hanya bagi dosen dan tenaga kependidikan, akan tetapi juga bagi seluruh unsur pendukung Polbangtan Malang. Karena adanya perubahan proses pembelajaran tersebut, maka tuntutan kompetensi masing-masing personal menjadi sebuah keharusan. Langkah yang telah dilaksanakan oleh kementerian Pertanian dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan adanya Permentan Nomor 49/PERMENTAN/KU.060/12/2018 tentang pemberian kompensasi berupa tunjangan kinerja yang diberikan berdasarkan *job clas* jabatan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai. Dengan demikian pemerintah telah memfasilitasi pemberian kompensasi bagi setiap pegawai sesuai dengan kompetensinya, sehingga akan menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Dukungan manajemen terhadap arah perubahan kelembagaan perlu dilakukan untuk mendukung proses penyelenggaraan yang masih belum memenuhi standar proses penyelenggaraan. Sistem penilaian kerja pegawai yang ada belum dapat diimplimentasikan dengan baik, penerapan reward dan punishment juga belum dilaksanakan dengan baik. Hal

ini disebabkan adanya tunjangan kinerja yang hanya didasarkan pada ketepatan kehadiran pegawai tanpa dapat mengukur hasil kinerja selama berada di kantor.

Dalam kaitan mempersiapkan sumberdaya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka perubahan terhadap budaya organisasi menjadi sebuah kebutuhan. Budaya tersebut meliputi perubahan pola pikir, cara kerja, kedisiplinan, kepribadian, hingga tata hubungan kerja setiap individu dalam organisasi. Dari uraian tersebut di atas, maka perlu dilakukan penelitian tentang peran kepuasan kerja memediasi budaya organisasi, kompensasi, perubahan kelembagaan kerja terhadap kinerja pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang.

2. Rumusan Masalah.

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai?
- c. Apakah perubahan kelembagaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai?
- d. Apakah kepuasan kerja memediasi budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai?
- e. Apakah kepuasan kerja memediasi kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai?
- f. Apakah kepuasan kerja memediasi perubahan kelembagaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai?

3. Tujuan Penelitian.

- a. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- c. Menganalisis pengaruh perubahan kelembagaan terhadap kinerja pegawai.
- d. Menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- e. Menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- f. Menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi perubahan kelembagaan terhadap kinerja pegawai.

4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis.

Dari hasil penelitian secara teoritis dapat diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dalam menambah wawasan konseptual praktek kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi tentang hubungan antara perubahan budaya organisasi, kompensasi, perubahan kelembagaan, dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai bagi pelaksanaan penelitian sejenis, terutama yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian dapat dijadikan acuan bagi lembaga untuk meningkatkan kinerja pegawai.



B. KAJIAN PUSTAKA

1. Teori Kepuasan

Menurut Rivai dan Sagala (2009) teori kepuasan kerja menjelaskan penyebab seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya dan landasan proses perasaan seseorang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja antara lain :

- a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*) yang dikemukakan oleh Locke, teori ini merupakan teori yang mengukur besarnya kepuasan kerja seseorang dengan mengurangi sesuatu yang diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, sehingga ada *discrepancy* yang positif.
- b. Teori keadilan (*Equity theory*) yang dikemukakan oleh Adams, teori ini merupakan teori kepuasan seseorang bergantung pada keadilan dalam bekerja. Komponen utamanya adalah faktor yang mendukung kinerja pegawai, faktor tersebut berupa pendidikan, perlengkapan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor lain yang diterima oleh pegawai yaitu gaji, status, penghargaan dan aktualisasi diri. Teori ini menyatakan bahwa hasil pegawai yang satu pegawai dengan yang lain akan selalu dibandingkan, karyawan akan merasa puas jika perbandingan itu seimbang.
- c. *Two factor theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini membedakan kepuasan dan ketidakpuasan pekerjaan dan bukan merupakan suatu variabel kontinu. Karakteristik pekerjaan ada dua yaitu: 1) *motivator* yang merupakan sumber kepuasan berupa pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi; 2) *hygiene factors* yang menjadi sumber ketidakpuasan berupa gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status).

2. Pengertian Kinerja.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan seseorang sendiri. Kemampuan tersebut berupa bentuk karya nyata atau hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan diberikan oleh organisasi.

Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hal-hal yang dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya. Bernardie R. Wirjana (2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan selama periode tertentu, hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Harsuko Riniwati (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah sejauhmana seseorang telah melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berkaitan dengan peran perseorangan atau kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Kinerja adalah konsep multidimensional yang mencakup tiga aspek, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*)

Stephen P. Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja berkaitan dengan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Selanjutnya Sinambela dkk (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2011), kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai seorang pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, yang paling sesuai dengan penelitian ini adalah pendapat Mangkunegara (2011) dimana kinerja harus terukur yaitu berupa kuantitas atau kualitas yang dihasilkan dari tugas yang diembannya. Kinerja pegawai pada dasarnya dapat diukur untuk keberhasilan organisasi dan mempertimbangkan penilaiannya. Mondy Neo, Premeaux, (1999) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dengan menggunakan dimensi yaitu kuantitas, kualitas, kemandirian, inisiatif adaptabilitas, dan kerjasama. Hal serupa oleh Bernaddin dan Russel (2011) menyatakan enam kriteria kinerja yang dapat dinilai yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan dan pengaruh interpersonal.

Menurut Emeron Edison *at.all*, (2017), untuk mengukur kinerja pegawai terdapat empat indikator yaitu:

a. Target.

Merupakan pemenuhan terhadap jumlah barang atau pekerjaan yang dihasilkan

b. Kualitas.

Merupakan hasil yang dicapai dengan kualitas tinggi dalam mempertahankan kepuasan pelanggan

c. Tepat Waktu.

Penyelesaian yang tepat waktu atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan di sini berlaku terhadap layanan pada bagian lain dilingkup internal organisasi.

d. Taat Azas.

Penyelesaian pekerjaan yang dilakukan dengan cara yang benar, sesuai norma, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, bahwa kinerja akan mencerminkan seberapa besar pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai dalam satu periode, tentunya harus memperhatikan kualitas, kuantitas, transparan dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi sehingga target yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian mengacu pada Emeron Edison, *et.al* (2017).

3. Budaya Organisasi dan Kinerja.

Budaya akan lahir dan berkembang secara alamiah jika ada sekelompok komunitas masyarakat secara bersama-sama atau berkelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan jika organisasi dapat mengembangkan budaya yang merupakan bagian dari mekanisme dalam mengelola lingkungan kerjanya. Masing-masing organisasi mempunyai budaya yang berbeda, dengan kata lain organisasi mempunyai kepribadian yang dicerminkan oleh perilaku anggotanya, yang kemudian disebut sebagai budaya organisasi.

Schein berpendapat seperti yang dikutip oleh Nurmantu (2007), budaya sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, dan dibangun oleh kelompok tertentu yang digunakan untuk mengatasi masalah eksternal dan internal. Susanto (2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi. Hal serupa yang dikemukakan Tintami *et al.* (2012), bahwa: "Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti dalam organisasi".

Menurut Fahmi (2015) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah

satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai dan manajer perusahaan. Selanjutnya Miller dalam Subeki (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan nilai yang dianut dalam perusahaan dan mendasari bagaimana mengelola dan mengorganisasi perusahaan.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi, diantaranya, yaitu 1) budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang; 2) budaya perusahaan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang; 3) budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan dalam jangka panjang sering terjadi, dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.

Robbins and Coulter (2009), bahwa budaya organisasi adalah sehimpunan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara kerja yang dianut oleh para anggota organisasi. Wibowo (2010) bahwa budaya organisasi terdiri dari beberapa indikator yaitu inovatif, memperhitungkan resiko norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi kepada hasil yang akan dicapai, dan berorientasi untuk kepentingan pegawai.

Agar budaya bisa diterapkan di dalam organisasi, ada beberapa cara yang diperlukan untuk memahami budaya suatu organisasi yaitu dengan cara mengamati secara langsung, melakukan riset survey, memeriksa dokumen organisasi, dan menilai budaya secara langsung oleh para anggotanya (Bennis *et al.*, 1990).

Dari beberapa definisi tersebut di atas, peneliti menganggap bahwa definisi budaya organisasi tersebut di atas yang relevan untuk penelitian ini adalah Wibowo (2010) yang menyatakan perhatian pada detail pekerjaan, berorientasi pada hasil, inovasi, dan menjaga performa yang baik terhadap pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, hubungan budaya organisasi dengan kinerja dapat dilihat dari fungsinya sehingga budaya organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Dalam implementasinya budaya organisasi merupakan bentuk, sikap, perilaku yang akan memberikan dampak terhadap meningkatnya kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Noor (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hal serupa penelitian yang dilakukan (E. Wahyuni 2015) bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang kondusif tentu dapat meningkatkan kinerja pegawainya

Dari kedua penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan artinya budaya organisasi berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

4. Kompensasi dan Kinerja.

Salah satu tujuan bekerja adalah mendapatkan kompensasi berupa gaji dengan jumlah yang dianggapnya sesuai. Gaji bukan merupakan satu-satunya tujuan orang bekerja, namun setidaknya gaji merupakan faktor utama mengapa orang mau bekerja. Gaji yang tinggi merupakan salah satu pendorong utama bagi kepuasan pegawai, namun tidak berarti gaji yang tinggi serta merta produktivitas kerja akan tinggi pula, karena masih banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai diantaranya tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, job class jabatan..

Kompensasi merupakan salah satu alasan utama seseorang bekerja di suatu organisasi dengan menggunakan pengetahuan, ketrampilan, tenaga, waktu serta komitmennya bukan semata-mata untuk membuktikan atau mengabdikan diri pada organisasi, melainkan mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja yang dihasilkannya (Donni Juni Priansa 2017). Menurut Susilo Martoyo (2007) menyatakan bahwa kompensasi adalah pemberian balas jasa baik secara langsung berupa finansial maupun tidak langsung non finansial. Berikutnya Sastrohadiwiryo (2005) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawai karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan.

Malayu Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Garry Dessler alih bahasa Benyamin Molan (2010) menyatakan kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan atas kerjanya.

Sementara itu menurut Marihot Tua E.H. dalam (Sunyoto, 2012) mendefinisikan kompensasi adalah: “Keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain”.

Menurut Werther dan Davis, (2001) seperti yang dikutip (Wibowo 2017) tujuan pemberian kompensasi yaitu memperoleh personal yang berkualitas, mempertahankan

karwayan yang ada, memastikan keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, mengawasi biaya, mematuhi peraturan, dan efesiensi administratif.

Agar kompensasi bermanfaat bagi pegawai maka diperlukan indikator untuk penelitian ini, Simamora, Henry (2004) menyatakan ada empat indikator untuk mengukur pegawai yaitu:

a. Upah dan gaji

Bayaran yang digunakan bagi pekerja produksi dan pemeliharaan sedangkan gaji biasanya tarif bayaran untuk mingguan, bulanan atau tahunan.

b. Insentif

Kompensasi di atas atau di luar gaji yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Berupa asuransi kesehatan, program kesehatan, tunjangan lain yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas lain

Berhubungan dengan kenikmatan, seperti fasilitas mobil, rumah dinas, akses perjalanan dinas dengan fasilitas pesawat, dll

Dari beberapa definisi tersebut di atas, yang paling sesuai dengan penelitian ini yaitu dari pendapat Simamora, Henry (2004) menyatakan bahwa kompensasi dapat berupa upah, gaji, insentif, fasilitas. Indikator ini akan digunakan sebagai penelitian ini.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan timbal balik dari jasa atau tenaga yang dikeluarkan oleh organisasi kepada pegawai dalam bentuk upah/gaji, tunjangan, fasilitas yang diberikan organisasi pada periode waktu yang nantinya berdampak meningkatnya kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Wijaya (2015) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan Shalahuddin & Marpaung (2016) bahwa kompensasi berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi yang baik akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

5. Perubahan Kelembagaan dan Kinerja.

Para ilmuwan memandang kelembagaan dari sudut pandang yang berbeda beda. Oleh karena itu, teori kelembagaan didefinisikan secara beragam. Kelembagaan seperti yang dikutip oleh Yustika (2006), memandang kelembagaan sebagai aturan main dalam masyarakat mencakup regulasi untuk mengarahkan masyarakat melakukan interaksi.

Ostrom (1990) dalam Paper Block (2011) kelembagaan sebagai aturan yang berlaku dalam masyarakat untuk menentukan siapa yang berhak membuat keputusan, tindakan apa yang boleh dilakukan, apa yang tidak boleh dilakukan, aturan apa yang berlaku dalam masyarakat, prosedur apa yang harus diikuti, informasi apa yang mesti atau tidak boleh dijalankan, dan keuntungan apa yang akan individu terima sebagai hasil tindakannya.

Samuel Huntington dalam Peters (2000) menetapkan empat kriteria terjadinya proses institusionalisasi yaitu kemampuan lembaga untuk membuat dan menjalankan keputusan-keputusan yang dibuatnya, membentuk struktur di dalam organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi, kemampuan lembaga untuk mengelola aktivitas dan mengembangkan prosedur sehingga tugas-tugasnya selesai tepat pada waktunya, dan kesanggupan lembaga untuk beradaptasi terhadap lingkungannya.

Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern berupa perubahan teknologi dan pesaing pesaing sedangkan faktor intern organisasi yang mencakup perubahan perangkat keras organisasi yang biasa disebut perubahan struktural, perubahan perangkat lunak organisasi atau perubahan kultural dalam organisasi,

Sedangkan menurut Soekanto (2006) ahli sosiologi Indonesia menyatakan kelembagaan merupakan sekumpulan norma-norma tindakan yang berkisar pada suatu kebutuhan di dalam kehidupan masyarakat. Selanjutnya menurut Schluter & Hanisch (1999) dalam Hidayat (2007) membagi perubahan kelembagaan ke dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. Perubahan berdasarkan efisiensi ekonomi yaitu adanya upaya melindungi kepemilikan sehingga mendorong masyarakat membuat aturan demi melindungi haknya;
- b. Berdasarkan teori distribusi konflik yaitu teori didasarkan bahwa setiap aktor perubahan yang memiliki kepentingan berbeda; dan
- c. Berdasarkan teori kebijakan, teori ini bersifat memaksa karena kebijakan yang lama dianggap sudah tidak efektif sehingga diperlukan perubahan baru untuk organisasi

Robbins (2006) bahwa perubahan kelembagaan dilakukan pada dasarnya mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan perbaikan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang mencakup struktur, strategi, sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Dari beberapa definisi tersebut di atas yang paling sesuai untuk penelitian ini yaitu menurut pendapat Robbins (2006) bahwa perubahan kelembagaan dilakukan mengarah pada perbaikan organisasi dalam menyesuaikan terhadap persaingan lingkungan yang mencakup

strategi, sistem, penataan fisik dan sumber daya manusia. Keempat indikator ini akan digunakan untuk penelitian ini.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan kelembagaan pada dasarnya peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan perbaikan dengan mengubah perilaku organisasi yang mencakup struktur, strategi, sistem, penataan fisik, dan sumberdaya manusia. Hubungannya dengan perubahan yang dilakukan oleh Polbangtan Malang, baik aspek struktur maupun aspek kultural, dan sumberdaya manusia, ketiganya harus diubah secara bersama-sama. Karena perubahan kelembagaan sebagai akibat dari perubahan tujuan organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Jansen *et al.* (2019) perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Manado. Demikian pula penelitian yang dilakukan Poluakan (2016) Perubahan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. Maka dapat disimpulkan bahwa perubahan perlu dilakukan yang tujuannya untuk meningkatkan kinerja.

6. Kepuasan Kerja dan Kinerja.

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting dimiliki pegawai dalam bekerja. Setiap pegawai memiliki karakteristik yang berbeda-beda maka tingkat kepuasan kerja juga berbeda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal ini sangat tergantung sikap mental pegawai yang bersangkutan. Byars and Rue (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya organisasi secara efektif. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, baik secara cepat maupun perlahan-lahan.

Robbins (2006) menyatakan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Demikian pula Gibson, *et al.* (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pelayanan mereka terhadap pekerjaannya. Goerge & Jones (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang respon seseorang terhadap pekerjaannya. Malayu Hasibuan (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah kondisi emosional seorang pegawai yang senang dan mencintai pekerjaannya, sikap ini terlihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Rivai & Sagala (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan senang atau tidak puas dalam bekerja. Adapun

Siagian (2010) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya. Sedangkan Wang *et all.* (2017) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, keyakinan, dan perilaku tidak hanya tergantung pada sifat pekerjaan, tetapi juga disposisi.

Agar kepuasan kerja dapat dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka ada beberapa indikator kepuasan kerja menurut Malayu Hasibuan (2008) yaitu:

- a. Menyenangi pekerjaannya. Pegawai mempunyai arah tujuan, mengerti, dan meyenangi pekerjaannya itu sendiri.
- b. Mencintai pekerjaan. Pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tetapi juga sadar pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.
- c. Moral Kerja. Bathiniah yang muncul dalam diri pegawai atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.
- d. Disiplin kerja. Proses yang dilakukan pegawai merupakan serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan

Sedangkan indikator menurut Yuwono (2005) kepuasan kerja yaitu:

- a. Upah. Jumlah berupa keadilan
- b. Promosi. Peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
- c. Supervisi/pengawasan. Keadilan dan kompetensi manajerial oleh penyelia
- d. Benefit. Berupa asuransi, liburan dan bentuk fasilitas lain
- e. Rewad. Penghargaan berupa promosi jabatan/melanjutkan Pendidikan ke jenjang Pendidikan

Dari beberapa definisi tersebut di atas yang paling relevan untuk penelitian ini yaitu pendapat Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pencintaan terhadap pekerjaan, menyenangkan pekerjaan, moral kerja, dan disiplin kerja. Menurut Hariandja (2001), bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, pimpinan, promosi, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya baik senang maupun tidak senang sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sikap mental yang merupakan hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

Map *et al* (2019) melakukan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh

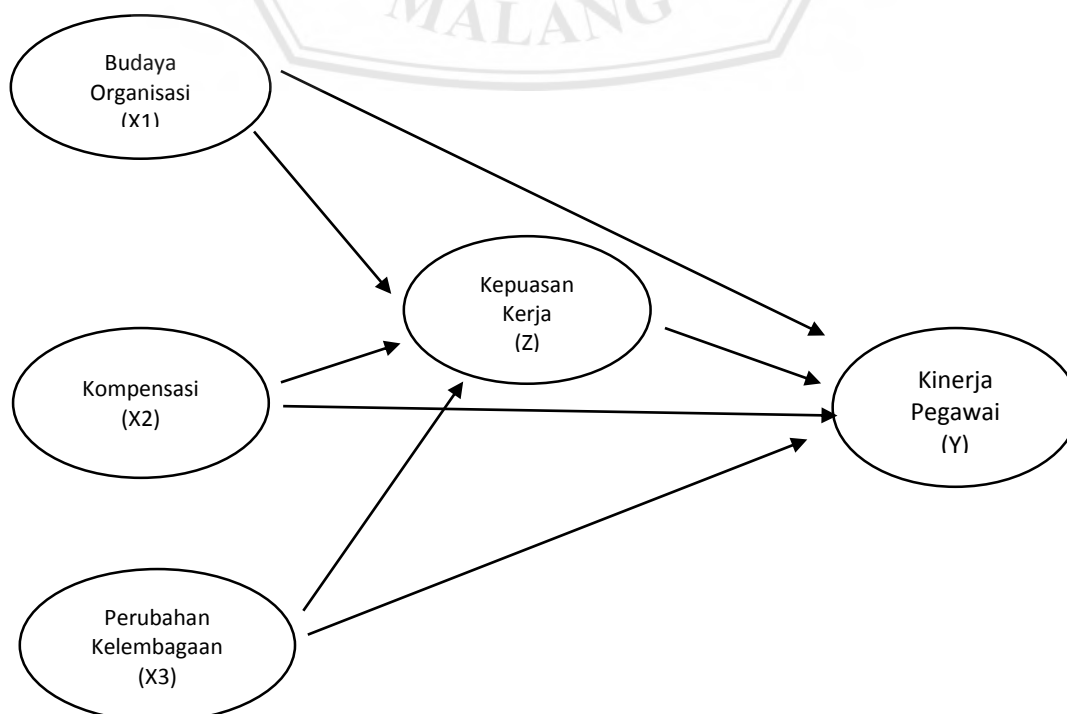
langsung terhadap kinerja PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang. Demikian pula penelitian yang dilakukan Gorap, *at.al* (2019) hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja memediasi budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

7. Kerangka Konseptual Penelitian

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002). Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat membentuk perilaku, nilai-nilai dan berinteraksi dalam organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kinerja kondusif untuk perbaikan kinerja individu dan organisasi (Susanto, 2011).

Untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan kompensasi yang memadai, kompensasi itu meliputi insentif, gaji, asuransi, tambahan penghasilan diluar gaji dan kompensasi bukan berupa finansial (Simamora, 2004). Selain berpengaruh terhadap kinerja, perubahan kelembagaan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan perbaikan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan organisasi yang mencakup strategi, sistem, penataan fisik, dan sumberdaya manusia (Robbins, 2003). Berdasarkan hasil telaah tersebut, kerangka pemikiran dalam penelitian sebagai berikut :

Diagram 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut, maka dapat diambil hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Perubahan kelembagaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4 : Kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

H5 : Kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap kinerja pegawai.

H6 : Kepuasan kerja memediasi perubahan kelembagaan terhadap kinerja.



C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yang menekankan pengukuran variabel-variabel berupa angka, yang diperoleh melalui bantuan daftar pertanyaan, kemudian dilakukan analisis data dengan prosedur statistik (Riduwan, 2015). Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka jenis penelitian ini bersifat *explanatory* yaitu penelitian yang menjabarkan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan sebelumnya (Singarimbun dan Efendi, 2006).

2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada Politeknik Pembangunan Pertanian Malang, Jl. Dr. Cipto 144A Bedali Lawang Malang.

3. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang sebanyak 144 orang dengan status pegawai negeri sipil yang terdiri dari fungsional dosen 48 orang, pejabat struktural 6 orang, tenaga administrasi 40 orang, PLP 5 orang, instalasi 24 orang, kebersihan 12 orang, administrasi 40 orang, dan laboratorium 9 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria 1) minimal 1 tahun masa kerja, 2) berstatus pegawai aktif, 3) tidak sedang dalam masa tugas belajar. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 responden dan semua telah mengembalikan kuesioner pada waktu yang telah ditetapkan.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan bantuan kuesioner, model kuesioner yang digunakan yaitu kuesioner terbuka (Riduwan 2015). Penggunaan kuesioner terbuka bertujuan untuk memperoleh jawaban yang bebas terhadap narasi setiap jenis pernyataan yang disajikan.

5. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah budaya organisasi, kompensasi, perubahan kelembagaan, kinerja pegawai dan kepuasan kerja seperti pada tabel di bawah :

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

| No. | Variabel | Definisi Operasional Variabel | Indikator | Sumber | Skala Pengukuran |
|-----|-------------------------------------|---|--|---|------------------|
| 1 | Variabel Budaya Organisasi (X1) | Budaya organisasi merupakan sikap, nilai-nilai norma-norma, perilaku yang dimiliki pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang untuk menanggapi dan merespon terhadap perubahan lingkungan yang strategis | 1. Ide-ide, inovasi untuk kemajuan organisasi 2. Perhatian pada detail pekerjaan dengan koordinasi dan komunikasi 3. Hasil dan manfaat yang dilakukan oleh pegawai 4. Pekerjaan yang dilakukan orientasi pada tim | Wibowo, (2010) Susanto (2011) | 1. Skala Likert |
| 2 | Variabel Perubahan Kelembagaan (X2) | Perubahan kelembagaan merupakan peningkatan efektifitas pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang untuk perbaikan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan | 1. Perubahan struktur organisasi baru 2. Strategi Pengembangan kelembagaan 3. Perubahan Teknologi, berbasis IT dan Penataan Fisik 4. Pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai kompetensi | 1. Robbins (2003) | 2. Skala Likert |
| 3 | Variabel Kompensasi (X3) | Pendapatan yang diberikan kepada pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja dari karyawan. | 1. Gaji yang diterima setiap periodik 2. Job Class Tunjangan kinerja sesuai dengan jenjang pendidikan 3. Tunjangan Kinerja sesuai dengan beban kerja 4. Fasilitas rumah dinas untuk memberikan manfaat | Simamora, Henry (2004) Permentan 17 Thn 2019 | Skala Likert |
| 4 | Variabel Kepuasan Kerja (Z) | Sikap emosional pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian untuk mencintai pekerjaan yang tercermin dari moral kerja, kedisiplinan dalam melakukan pekerjaannya. | 1. Reward/promos 2. Hubungan yang harmonis rekan kerja 3. Hubungan yang harmonis dengan pimpinan untuk memberikan motivasi 4. Supervisi/Pengawasan dilakukan oleh atasan dalam melaksanakan penilaian kinerja | Malayu Hasibuan, (2008) Yuwono, (2005) | Skala Likert |
| 5 | Variabel Kinerja Pegawai (Y) | Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai Politeknik | 1. Output yang dihasilkan dalam periode tertentu | Emeron Edison, at.all (2017) | Skala Likert |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| | | Pembangunan Pertanian Malang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. | 2. Menjaga kualitas dengan meminalkan kesalahan 3. Pekerjaan yang dihasilkan sesuai tepat waktu 4. Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan taat azas (norma dan aturan) | | |
|--|--|---|---|--|--|

6. Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran yang digunakan pada penelitian ini skala likert dengan interval penilaian yaitu sangat setuju dengan skor 5, setuju skor 4, cukup setuju skor 3, tidak setuju skor 2, dan sangat tidak setuju skor 1 (Riduwan, 2015).

7. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis SEM PLS dengan langkah-langkah menurut Ghazali & Latan (2014) sebagai berikut:

a. Outer Model

- *Convergent validity*, ditunjukkan melalui koefisien *outer loading* indikator terhadap variabel konstraknya. Suatu indikator dikatakan valid jika nilai *loading* lebih dari 0,70 namun nilai *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dianggap cukup untuk penelitian.
- *Discriminant validity*, nilai didasarkan pada *cross loading factor* yaitu untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai, dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk yang lain. Nilai AVE yang direkomendasikan lebih besar dari 0,50
- *Composite reliability*, dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70

b. Inner Model

- *R-square* digunakan untuk mengukur kuat lemahnya pengaruh variabel eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Jika nilai R^2 sebesar 0,75 berarti kuat; 0,50 berarti moderat; dan 0,25 berarti lemah.

- *Predictive Relevance (Q-square)* untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model penelitian. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*.
- *Goodnes of Fit Index* untuk mengukur tingkat ketepatan suatu model. Koefisien *GoF* memiliki rentang nilai 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati nilai 1, model menunjukkan tingkat ketepatannya yang semakin tinggi. Sebaliknya semakin mendekati nilai 0, model dinyatakan tingkat ketepatannya semakin lemah. Kriteria kuat lemahnya model berdasar pengukuran *GoF*, yaitu 0,36 (*GoF large*); 0,25 (*GoF medium*); dan 0,10 (*GoF small*).

8. Kriteria Pengujian Hipotesis

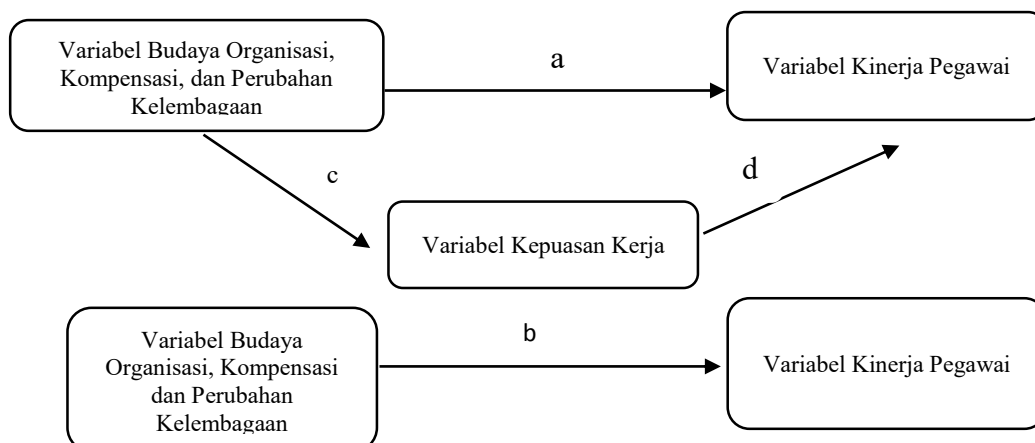
Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Jika nilai T-Statistik $>$ T-Tabel hipotesis diterima dengan tingkat kepercayaan 5% adalah 1,96
2. Jika T-Statistik $<$ T Tabel hipotesis ditolak dengan tingkat kepercayaan 5% adalah 1,96

9. Kriteria Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel mediasi dalam penelitian memberikan peran mediasi atau tidak pada model yang dibangun. Pada penelitian ini, pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi, kompensasi, dan perubahan kelembagaan terhadap kinerja. Pengujian model mediasi dapat dijelaskan pada gambar berikut:

Diagram 2. Peran Mediasi dari Variabel



Uji mediasi pada penelitian ini didasari dengan 4 kriteria (Solimun, 2012) yaitu:

- a) Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai mediasi sempurna (complete mediation)
- b) Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefesien dari (a) lebih kecil daripada (b), maka dikatakan mediasi sebagian (partian mediation).
- c) Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana keefesien (a) hampir sama dengan (b), maka bukan variabel mediasi
- d) Jika (c) dan (d) atau tidak signifikan, maka dikatakan bukan variabel mediasi



D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Profil Responden

Profil responden pada penelitian ini yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, golongan ruang, dan masa kerja. Berikut profil responden yang ditunjukkan pada tabel 2 berikut :

Tabel 2. Profil Responden

| Profil | Frekuensi | Persentase |
|----------------------------|-----------|------------|
| Jenis Kelamin | | |
| Laki-laki | 69 | 69.0 |
| Perempuan | 31 | 31.0 |
| Usia (Tahun) | | |
| 15 - 25 tahun | 1 | 1.0 |
| 26 - 35 tahun | 7 | 7.0 |
| 36 - 45 tahun | 41 | 41.0 |
| 46 - 65 tahun | 51 | 51.0 |
| Pendidikan Terakhir | | |
| SLTP | 3 | 3.0 |
| SLTA | 28 | 28.0 |
| D3 | 8 | 8.0 |
| D4/S1 | 23 | 23.0 |
| S2 | 30 | 30.0 |
| S3 | 8 | 8.0 |
| Gol. Ruang | | |
| I | 1 | 1.0 |
| II | 24 | 24.0 |
| III | 64 | 64.0 |
| IV | 11 | 11.0 |
| Masa Kerja (Tahun) | | |
| 1 – 10 tahun | 40 | 40.0 |
| 11 – 20 tahun | 30 | 30.0 |
| 21 – 30 tahun | 28 | 28.0 |
| 31 – 40 tahun | 2 | 2.0 |

Sumber : Data primer diolah 2020.

Berdasarkan hasil penelitian jumlah responden terbanyak dalam penelitian ini berjenis kelamin laki – laki, yakni sebesar 69,0. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Polbangtan Malang yang mayoritas laki-laki, sebenarnya sangat mendukung adanya transformasi organisasi yang dalam penyelenggaraan pendidikan menekankan untuk lebih banyak melaksanakan kegiatan lapang. Usia mayoritas pegawai antara 46 – 65 tahun sangat

berpotensi untuk mendukung kebijakan transformasi kelembagaan dengan perubahan-perubahan yang mengikutinya. Rentang usia tersebut menunjukkan pengalaman kerja yang cukup sebagai bahan referensi untuk merencanakan dan menjalankan langkah selanjutnya seiring dengan transformasi. Di lain pihak usia tersebut juga sangat berpotensi untuk terjadinya stagnasi organisasi, hal ini disebabkan karena tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dianggap mengganggu kenyamanan mereka dalam bekerja. Oleh karena itu manajemen harus benar-benar jeli dan cermat dalam mengelola SDM yang memiliki rentang usia tersebut.

Selanjutnya berdasarkan latar belakang pendidikan, diketahui bahwa pegawai yang berpendidikan diploma/S1 sebanyak 31 orang, S2 sebanyak 30 orang dan S3 sebanyak 8 orang, hal ini menunjukkan bahwa pegawai Polbangtan Malang mayoritas berpendidikan tinggi (69 orang), hal ini juga sangat potensial untuk lebih berpikir logis dalam mendukung perubahan. Pendidikan seseorang sangat mempengaruhi pola pikir dan cara bertindak pegawai yang didasarkan pada cara berpikir logis dan sistematis. Sekaligus diharapkan mudah untuk membentuk karakter, kepribadian, sikap dan perilaku pegawai sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Dilihat dari golongan ruang penggajian sebanyak 64 responden termasuk golongan III atau penata. Kondisi ini memungkinkan untuk organisasi lebih produktif dengan banyaknya golongan pegawai pada level ini. Distribusi masa kerja antara 1-10 tahun yang relative lebih banyak menunjukkan bahwa banyak pelaksana atau pegawai muda yang memungkinkan untuk melakukan aktifitas lebih produktif. Kemudian berturut-turut dengan masa kerja yang lebih lama, hal ini menunjukkan bahwa terdapat regenerasi pegawai yang cukup baik pada satuan kerja Polbangtan Malang.

2. Distribusi Frekuensi Variabel

Variabel yang digunakan meliputi budaya organisasi, kompensasi, perubahan kelembagaan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Dari data kuesioner yang telah dikumpulkan dan dicari nilai rata-rata, sehingga dapat diketahui nilai terendah dan tertinggi dari masing-masing item dan variabel. Distribusi frekuensi jawaban responden diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Berikut dasar interpretasi skor ditunjukkan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Kriteria Interpretasi Skor Indikator dalam Variabel Penelitian

| No | Nilai Rata-rata Skor | Kriteria |
|----|----------------------|--------------------------|
| 1 | 1.00 – 1.80 | Tidak Baik/ Sangat Lemah |
| 2 | 1.81 – 2.60 | Kurang Baik/ Lemah |
| 3 | 2.61 – 3.40 | Cukup/ Ragu-ragu |
| 4 | 3.41 – 4.20 | Baik/ Kuat |
| 5 | 4.21 – 5.00 | Sangat Baik/ Sangat Kuat |

Sumber : Riduwan dan Achmad (2007)

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner tentang distribusi frekuensi masing-masing variabel ditunjukkan pada table 4 berikut:

Tabel 4. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi, kompensasi, perubahan kelembagaan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

| No. | Pernyataan | STS | TS | CS | S | SS | Nilai | Skor | Rerata |
|--------------------------|---|-----|----|----|----|----|-------|-------------|-------------|
| Budaya Organisasi | | | | | | | | | |
| 1 | Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan | | 1 | 7 | 59 | 33 | 100 | 424 | 4.24 |
| 2 | Dalam menyelesaikan setiap permasalahan dalam tim kerja, saya selalu mengutamakan koordinasi dan komunikasi | | | 4 | 44 | 52 | 100 | 448 | 4.48 |
| 3 | Dalam menyelesaikan tugas dan fungsi organisasi, saya selalu berorientasi pada hasil/output atas pekerjaan yang dilakukan | | | 4 | 44 | 52 | 100 | 448 | 4.48 |
| 4 | Dalam pandangan saya, penyelesaian selalu dilakukan Bersama dengan Tim | | | 4 | 58 | 38 | 100 | 434 | 4.34 |
| | Rerata | | | | | | | 1754 | 4.39 |
| Kompensasi | | | | | | | | | |
| 1 | Gaji yang saya terima setiap bulan sesuai dengan kinerja yang dicapai | | | 15 | 60 | 25 | 100 | 410 | 4.10 |
| 2 | Job Class Tunjangan kinerja menurut saya sudah sesuai jenjang Pendidikan | | | 20 | 54 | 26 | 100 | 406 | 4.06 |
| 3 | Tunjangan kinerja yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab. | | | 28 | 50 | 22 | 100 | 394 | 3.94 |
| 4 | Fasilitas rumah dinas yang diberikan kepada saya | | | 25 | 47 | 28 | 100 | 403 | 4.03 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|----|----|----|-----|-------------|-------------|
| | memberikan manfaat yang besar bagi keluarga. | | | | | | | | |
| | Rerata | | | | | | | 1613 | 3,03 |
| | Perubahan Kelembagaan | | | | | | | | |
| 1 | Fasilitas rumah dinas yang diberikan kepada saya memberikan manfaat yang besar bagi keluarga. | | | 36 | 53 | 11 | 100 | 375 | 3.75 |
| 2 | Menurut saya, strategi pengembangan kelembagaan melalui pembukaan prodi baru sebagai upaya untuk mengantisipasi persaingan antara penyedia jasa pendidikan. | | | 11 | 56 | 33 | 100 | 422 | 4.22 |
| 3 | Menurut saya, perubahan kelembagaan harus dibarengi dengan pengembangan kualitas dosen dan karyawan. | | | 13 | 48 | 39 | 100 | 426 | 4.26 |
| | Menurut saya, perubahan kelembagaan harus dibarengi dengan pembaharuan teknologi informasi institusi dalam mendukung kinerja. | | | 15 | 49 | 36 | 100 | 421 | 4.21 |
| | Rerata | | | | | | | 1644 | 4.11 |
| | Kinerja Pegawai | | | | | | | | |
| 1 | Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu mencapai kuantitas target yang telah ditetapkan. | | 1 | 4 | 70 | 25 | 100 | 419 | 4.19 |
| 2 | Dalam menyelesaikan tugas dan fungsi, saya selalu menjaga kualitas kerja yang baik | | | 9 | 62 | 29 | 100 | 420 | 4.20 |
| 3 | Dalam hal target pekerjaan, saya selalu menyelesaikannya tepat waktu. | | | 14 | 58 | 28 | 100 | 414 | 4.14 |
| 4 | Hasil pekerjaan dapat dipertanggung jawabkan, saya berpedoman pada norma-norma dan aturan yang telah ditetapkan | | | 6 | 63 | 31 | 100 | 425 | 4.25 |
| | Rerata | | | | | | | 1678 | 4.20 |
| | Kepuasan Kerja | | | | | | | | |
| 1 | Saya merasa puas institusi memberikan kesempatan untuk promosi/reward bagi pegawai yang berkinerja baik. | | | 13 | 51 | 36 | 100 | 423 | 4.23 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|----|----|----|-----|-------------|-------------|
| 2 | Saya merasa puas dengan hubungan kerja yang harmonis dengan pimpinan yang memberikan dukungan dan motivasi kepada bawahan | | | 14 | 58 | 28 | 100 | 414 | 4.14 |
| 3 | Saya merasa puas hubungan yang harmonis, rasa kekeluargaan dan saling mendukung antara sesama rekan kerja | | | 18 | 56 | 26 | 100 | 408 | 4.08 |
| 4 | Saya merasa puas mendapat supervisi/pengawasan dari atasan dalam melaksanakan pekerjaan dan penilaian hasil kerja. | | | 11 | 60 | 29 | 100 | 418 | 4.18 |
| | Rerata | | | | | | | 1663 | 4.16 |

Sumber: Data diolah 2020.

Berdasarkan tabel 4 di atas, diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata masing-masing variabel memiliki nilai rata-rata dalam kategori baik/kuat. Variabel budaya organisasi menunjukkan nilai tertinggi dengan rata-rata sebesar 4,39, artinya bahwa budaya organisasi diimplimentasikan dengan baik untuk membentuk minset, pola pikir yang inovatif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Variabel kompensasi menduduki nilai rata rata terendah sebesar 3,03, artinya bahwa kompensasi harus dilakukan perbaikan sesuai dengan job class jabatan, beban kerja, kompetensi sesuai dengan keahlian sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

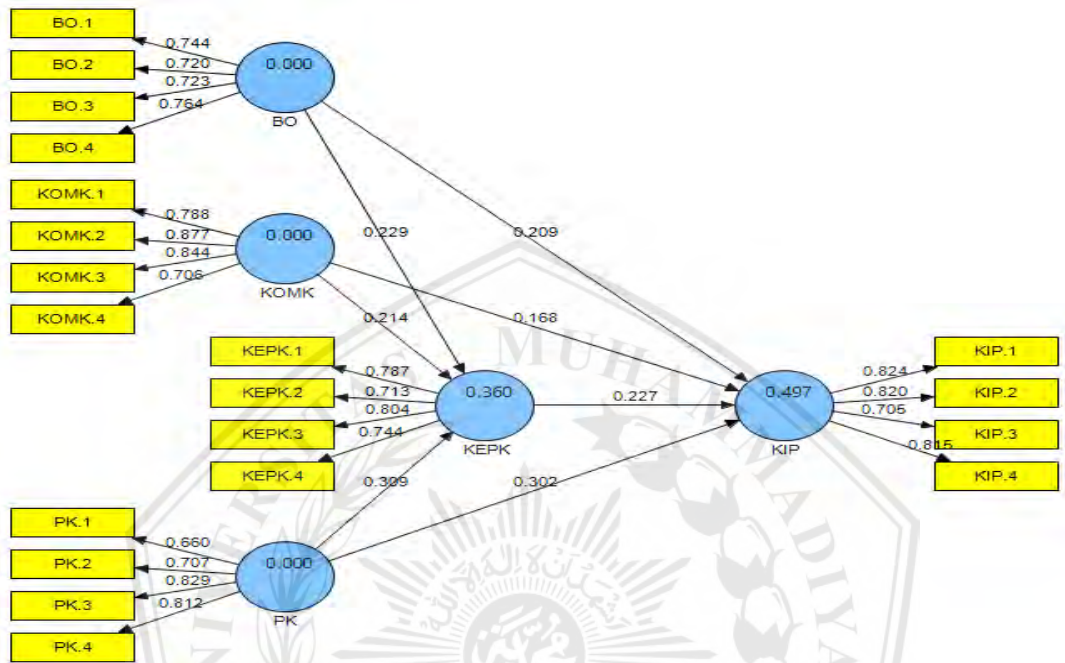
3. Analisis SEM PLS

Pada penelitian menggunakan analisis *Evaluasi Outer Model* dan *Inner Model*. Model pengukuran menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya serta *composite reliability* untuk blok indikatornya (Ghozali, & Latan. 2014).

a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

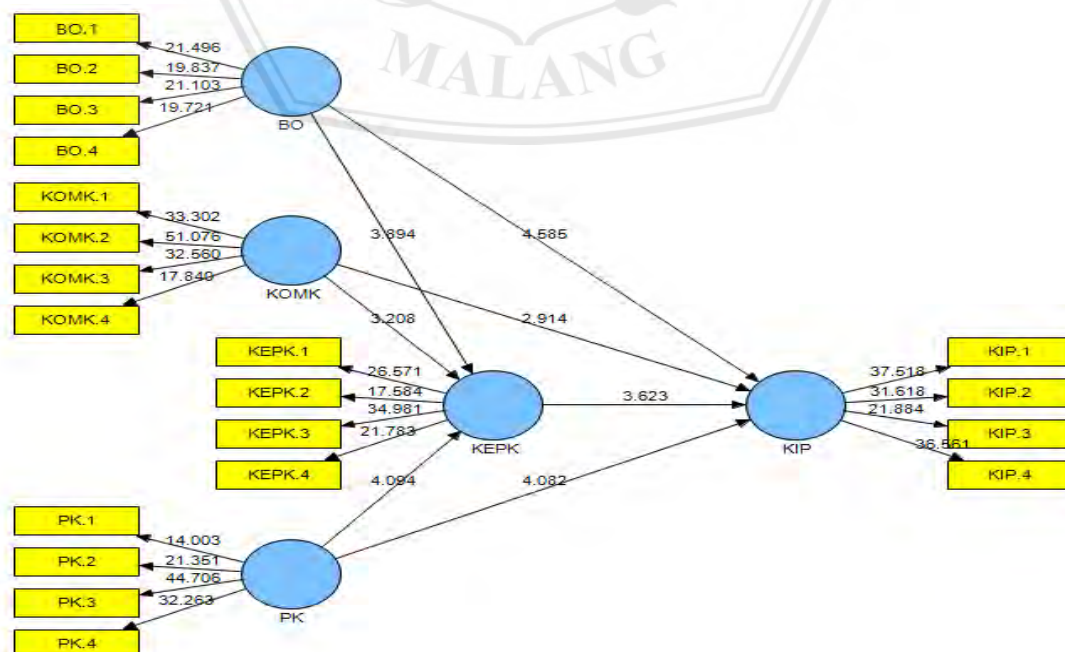
Digunakan untuk menilai validitas dan reabilitas model dengan indikator refleksi dievaluasi melalui validitas convergen dan discriminant. Untuk *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan nilai *loading factor* indikator dari masing-masing konstruk $> 0,7$. Berikut gambar model pengukuran PLS :

Diagram 3. Model Pengembangan SEM PLS



Sumber : Data diolah 2020

Diagram 4. Hasil Bootstrapping



Sumber : Data diolah 2020

Dari hasil output model struktural, hasil pengujian validitas konvergen diperoleh nilai loading faktor lebih dari 0,6 maka telah memenuhi validitas konvergen. Disamping pengujian validitas konvergen selanjutnya dilakukan pengujian uji validitas, hasilnya menunjukkan bahwa nilai *loading* dari masing-masing indikator terhadap konstruknya lebih besar dari nilai cross loadingnya maka telah memenuhi viliditas diskriminan seperti pada lampiran 1. Selain uji validitas, dilakukan juga uji reliabilitas suatu konstruk diukur dengan composite reliability dari blok indikator. Hasil uji reliabilitas seperti pada Tabel berikut :

Tabel 5. Nilai *Composite Reliability*

| Variabel | Composite Reliability |
|-----------------------|-----------------------|
| Budaya Organisasi | 0.827 |
| Kompensasi Kerja | 0.881 |
| Perubahan Kelembagaan | 0.841 |
| Kepuasan Kerja | 0.847 |
| Kinerja Pegawai | 0.871 |

Sumber : Data diolah (2020)

Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian menghasilkan nilai *composite reliability* > 0,7 berarti semua indikator penelitian adalah valid (Imam Gozali & Hengky Latan, 2014). Selain dari *composite reliability* untuk menilai suatu indikator dengan melihat AVE seperti pada tabel 6 berikut :

Tabel 6. Nilai *Average Variance Extracted*

| Variabel | Average Variance Extracted |
|----------------------------|----------------------------|
| Budaya Organisasi (X1) | 0,544 |
| Kompensasi (X2) | 0,650 |
| Perubahan Kelembagaan (X2) | 0,570 |
| Kepuasan Kerja (Z) | 0,581 |
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,628 |

Sumber : Data primer diolah 2020

Dari tabel 6 di atas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* untuk semua variabel > 0.50 sehingga semua variabel dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*).

Untuk menilai kuat lemahnya hubungan yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap independent dengan menggunakan Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*). Pengujian dilakukan dengan tiga cara yaitu R² (R-Square), Q² (Q Square) dan (*DoF*) *goodness of fit* seperti pada tabel 7 berikut:

Tabel 7. Hasil *R-Square* (R^2)

| Variabel | R Square | Q Square |
|----------|----------|----------|
| KEPK | 0.360 | 0,678 |
| KIP | 0.497 | |

Sumber : Data diolah, 2020

Dari hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan nilai R^2 untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,360 dikategorikan lemah menuju moderat, artinya variabel kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, kompensasi kerja dan perubahan kelembagaan sebesar 36,0 sedangkan 64,0 dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model penelitian ini. Dengan kata lain, masih terdapat 64% variabel eksternal diluar variabel penelitian yang memiliki peran dalam kepuasan kerja. Demikian pula juga dengan nilai R^2 variabel kinerja pegawai adalah 0,497 yang dikategorikan lemah menuju moderat. Hal ini berarti bahwa variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, kompensasi, perubahan kelembagaan, dan kepuasan kerja sebesar 49,7%, sedangkan 50,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model penelitian ini (Ghozali dan Latan, 2012).

Selanjutnya nilai Q-Square sebesar 0,678 ($Q^2 > 0$) berarti model struktural dalam penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang cukup baik. Artinya sebesar 67,8% variabel kinerja pegawai dapat diprediksi oleh budaya organisasi, kompensasi, perubahan kelembagaan, dan kepuasan kerja. Sedangkan 32,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model penelitian ini.

Perhitungan GoF sebesar 0,661, hal ini menunjukkan bahwa model struktural penelitian ini secara umum mempunyai sifat prediksi yang bagus, artinya model memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan data empiris. (Ghozali dan Latan, 2012). Dari pengujian R^2 , Q^2 dan *GoF* terlihat bahwa model yang dibentuk adalah robust. Sehingga pengujian hipotesa dapat dilakukan.

4. Hasil Pengujian Hipotesis dan Hasil Uji Mediasi

a. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian statistik dilakukan dengan metode *resampling bootstrap*, yang dapat meminimalkan ketidaknormalan data penelitian. Hasilnya pengujian analisis jalur pengaruh langsung tersebut seperti pada tabel 8 berikut:

Tabel 8. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

| Hipotesis | Jalur | Koefisien Jalur | T Statistics | P-value |
|-----------|-------------|-----------------|--------------|---------|
| 1 | BO -> KIP | 0.209 | 4.585 | 0.000 |
| 2 | KOMK -> KIP | 0.168 | 2.914 | 0.004 |
| 3 | PK -> KIP | 0.302 | 4.082 | 0.000 |

Sumber : Data diolah 2020

Dari hasil uji hipotesis pengaruh langsung pada tabel 8 dapat dijelaskan hasil pengujian koefisien jalur pada penelitian ini sebagai berikut:

a.1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Koefisien jalur yang diperoleh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.209 dengan nilai *t-statistik* 4.585 ($t > 1.96$), tingkat signifikansi *P value* 0.000 ($p < 5\%$) terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Nilai positif pada koefisien jalur mengindikasikan semakin baik budaya organisasi semakin baik pula kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis diterima.

a.2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

Koefisien jalur yang diperoleh pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.168 dengan nilai *t-statistik* 2.914 ($t > 1.96$), tingkat signifikansi *P value* 0.004 ($p < 5\%$) terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Nilai positif pada koefisien jalur mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang diterapkan akan semakin baik kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis diterima.

a.3. Pengaruh perubahan kelembagaan terhadap kinerja pegawai

Koefisien jalur yang diperoleh pengaruh perubahan kelembagaan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.302 dengan nilai *t-statistic* 4.082 ($t > 1.96$) tingkat signifikansi *P value* 0,000 ($p < 5\%$) terdapat pengaruh signifikan antara perubahan kelembagaan terhadap kinerja pegawai. Nilai positif pada koefisien jalur mengindikasikan bahwa semakin cepat mengimplimentasikan perubahan kelembagaan akan semakin cepat perubahan yang ada dalam organisasi Polbangtan Malang. Dengan demikian hipotesis diterima.

b. Hasil Uji Mediasi

Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan untuk mengetahui secara keseluruhan pengaruh antar variabel bebas dan terikat serta melihat pengaruh mediasi pada hubungan

variabel bebas (budaya organisasi, kompensasi dan perubahan kelembagaan), variabel *mediasi* (kepuasan kerja), dan variabel terikat (kinerja pegawai) dalam penelitian ini. Prosedur pengujian mediasi dilakukan dengan dua langkah, yaitu melakukan estimasi *direct effect* pada variabel *bebas* terhadap variabel *terikat* dan melakukan estimasi *indirect effect* secara *triangle* PLS seperti pada table 9 berikut :

Tabel 9. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

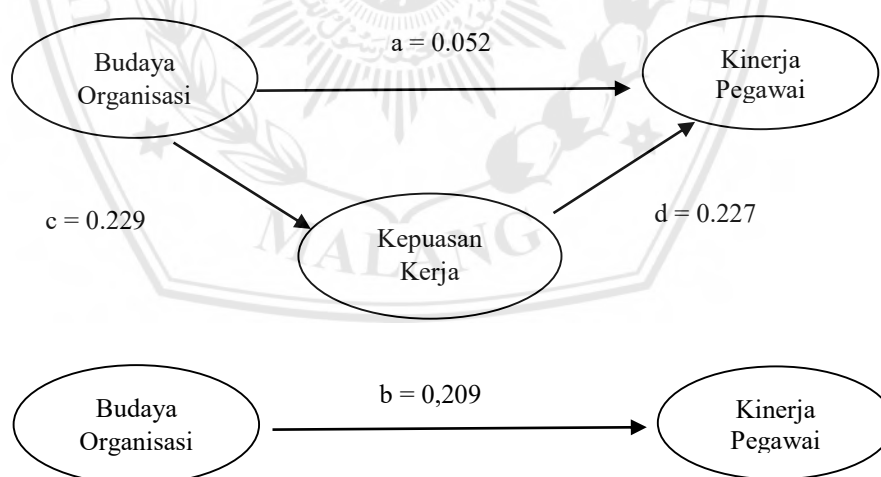
| Hipotesis | Jalur | Koefisien Jalur | T Statistics | P-value |
|-----------|---------------------|-----------------|--------------|---------|
| 1 | BO -> KEPK -> KIP | 0.052 | 2.607 | 0.009 |
| 2 | KOMK -> KEPK -> KIP | 0.048 | 2.352 | 0.019 |
| 3 | PK -> KEPK -> KIP | 0.070 | 2.669 | 0.008 |

Sumber : Data diolah 2020.

Hasil uji mediasi variabel kepuasan kerja pada masing-masing model persamaan sebagai berikut:

b.1. Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

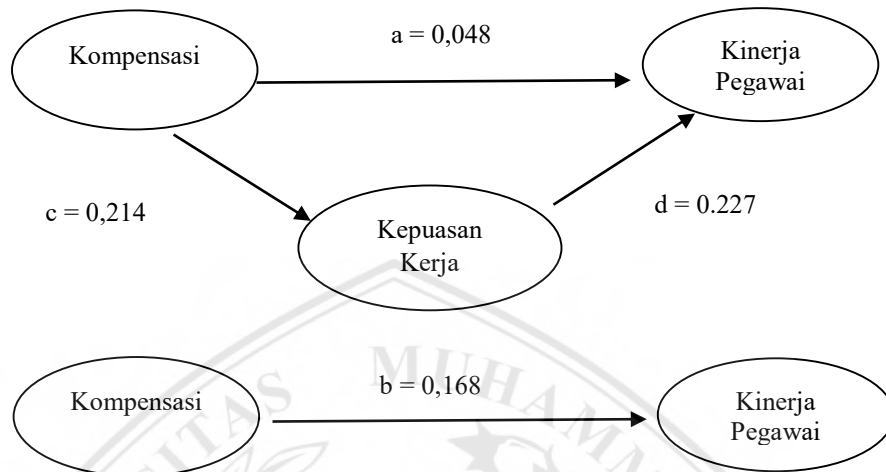
Diagram 4. Hasil Pengujian *Direct Effect* dan *Indirect Effect* Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai



Berdasarkan diagram tersebut di atas menunjukkan bawa hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (a), hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (c), dan hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (d) signifikan, dimana nilai koefisien jalur tidak langsung lebih kecil daripada koefisien jalur pengaruh langsung sebesar $a = 0,052 < b = 0,209$, maka dapat dikatakan memiliki pengaruh mediasi sebagian (partial mediation).

b.2. Kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap kinerja pegawai

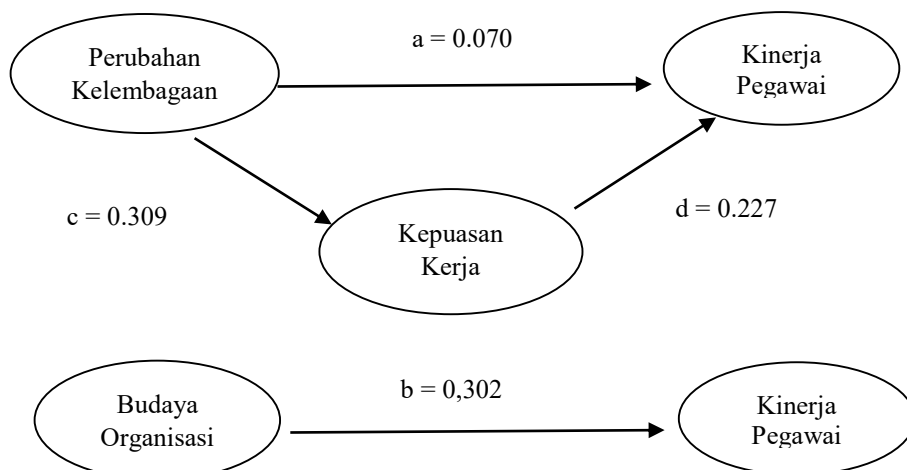
Diagram 5. Hasil Pengujian *Direct Effect dan Indirect Effect* Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai



Berdasarkan diagram di atas menunjukkan bahwa hubungan kompensasi terhadap kinerja pegawai (a), hubungan kompensasi terhadap kinerja pegawai (c), dan hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (d) signifikan, dimana nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada koefisien jalur pengaruh langsung sebesar $a = 0,048 < b = 0,168$, maka dapat dikatakan memiliki pengaruh mediasi sebagian (partial mediation).

b.3. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Perubahan Kelembagaan terhadap Kinerja Pegawai.

Diagram 6. Hasil Pengujian *Direct Effect dan Indirect Effect* Variabel Perubahan Kelembagaan Terhadap Kinerja Pegawai



Berdasarkan diagram di atas menunjukkan bahwa hubungan perubahan kelembagaan terhadap kinerja pegawai (a), hubungan perubahan kelembagaan terhadap kepuasan kerja (c), dan hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (d) signifikan, dimana koefisien jalur pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada koefisien jalur langsung sebesar $a = 0,070 < b = 0,302$, maka dapat dikatakan memiliki pengaruh mediasi Sebagian (partial mediation).

4. Pembahasan Hasil Penelitian

a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis yang telah disampaikan tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. Tanda positif pada koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Noor (2018); Wahyuni (2015) bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila budaya organisasi baik maka akan meningkatkan kinerjanya pegawai.

Hal ini mempengaruhi persepsi pegawai bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan sikap dan perilaku yang diimplimentasikan dengan baik di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang ini akan tampak dari adanya ide-ide yang inovatif dalam pengambilan resiko dalam bekerja, perhatian pada detail permasalahan selalu muncul, memfokuskan pada hasil kerja yang telah diembannya dalam suatu periode, bekerja selalu mengutamakan tim dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis yang telah disampaikan di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kompensasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. Tanda positif pada koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung akan semakin baik kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wijaya (2015); Shalahuddin *at.al* (2016) bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila kompensasi dikelola dengan baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai akan meningkat apabila kebijakan pemberian kompensasi diimplementasikan dengan baik di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang, ini akan tampak dari pemberian gaji sudah sesuai dengan kinerja pegawai yang dicapai, job class tunjangan kinerja sesuai dengan jenjang pendidikan dan kepangkatan, tunjangan kinerja sesuai dengan beban kerja, dan fasilitas rumah dinas sesuai dengan kepangkatan yang dapat menunjang peningkatan kinerja pegawai.

c. Pengaruh Perubahan Kelembagaan Terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis yang telah disampaikan di atas dapat dijelaskan bahwa variabel perubahan kelembagaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. Tanda positif pada koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik perubahan kelembagaan, maka kinerja akan meningkat apabila dibarengi dengan perubahan struktur kelembagaan, teknologi, sarana prasarana, dan sumber daya manusia yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jansen, Kojo, and Dotulong (2019); Poluakan (2016) Perubahan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Kinerja pegawai akan meningkat apabila perubahan kelembagaan diimplementasikan dengan baik di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang, ini akan tampak dari respon tuntutan pengguna lulusan yaitu perubahan struktur organisasi baru, pengembangan prodi baru yang terus dilakukan, perbaikan sarana prasarana terus dilakukan untuk mendukung kegiatan proses belajar mengajar, pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan pendidikan formal, dan pembaruan teknologi informasi teknologi sebagai tuntutan organisasi untuk mempercepat kinerja pegawai.

d. Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis yang telah disampaikan di atas dapat dijelaskan bahwa peran kepuasan kerja memediasi budaya organisasi menunjukkan signifikan terhadap kinerja pegawai di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. Tanda positif pada koefisien jalur mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja. Semakin baik budaya organisasi semakin baik kepuasan yang dirasakan pegawai, ini akan nampak pada sikap, perilaku pegawai yang cepat untuk merepon perkembangan pada lingkungan organisasi untuk perbaikan kinerja pegawai

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Map *et al.* 2019) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal serupa yang dilakukan (Wahyuni *at al.*, 2016) bahwa kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja pegawai akan meningkat apabila budaya organisasi diimplimentasikan dengan baik di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang, ini akan nampak dari setiap pegawai yang mempunyai inovasi yang tinggi pada setiap pegawai, perhatian pada detail pekerjaan, orientasi pada hasil dan manfaat dalam menyelesaikan pekerjaan, dan orientasi pada tim yang akan menghasilkan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

e. Kepuasan Kerja Memediasi Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis yang telah disampaikan di atas dapat dijelaskan bahwa peran kepuasan kerja memediasi kompensasi menunjukkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. Tanda positif pada koefisien jalur mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi kompensasi terhadap kinerja. Semakin baik kompensasi yang ada di organisasi maka semakin baik pula kepuasan kerja yang dirasakan pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hidayah and Aisyah 2016) bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kepuasan kerja pegawai akan meningkat apabila kompensasi kerja diimplimentasikan dengan baik di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang, ini akan nampak dari pemberian kompensasi yang berupa gaji sesuai standar, tunjangan kinerja sesuai dengan beban kerja, job class jabatan sesuai dengan jenjang pendidikan, dan rumah dinas sesuai dengan pangkat dan golongan untuk mendukung produktivitas kerja pegawai.

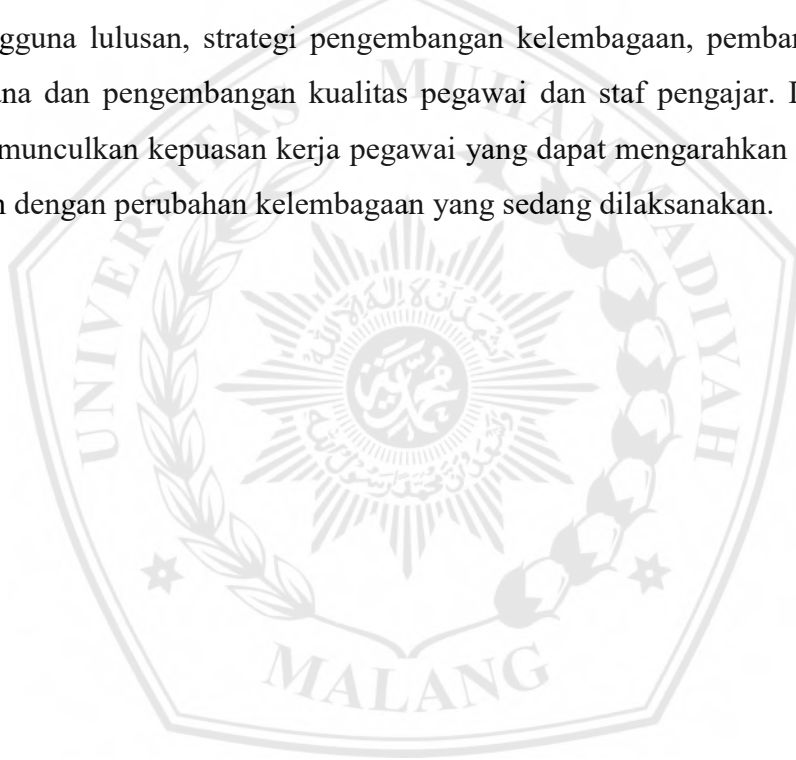
f. Kepuasan Kerja Memediasi Perubahan Kelembagaan Terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis yang telah disampaikan di atas dapat dijelaskan bahwa peran kepuasan kerja memediasi perubahan kelembagaan menunjukkan signifikan terhadap kinerja pegawai di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. Tanda positif pada koefisien jalur mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi perubahan kelembagaan

terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan pegawai semakin baik kinerja pegawai, ini akan nampak kinerja organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang meliputi strategi, sistem, penataan fisik dan sumberdaya manusia.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Prawirodirjo, 2007) bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai mendapat kepuasan kerja dapat diimplimentasikan di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang, ini akan tampak dengan adanya kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap perubahan struktur yang yang mampu merespon pengguna lulusan, strategi pengembangan kelembagaan, pembaruan teknologi, sarana prasarana dan pengembangan kualitas pegawai dan staf pengajar. Dengan adanya perubahan memunculkan kepuasan kerja pegawai yang dapat mengarahkan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan kelembagaan yang sedang dilaksanakan.



E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan peran kepuasan kerja memediasi budaya organisasi, kompensasi, dan perubahan kelembagaan, terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin kuat budaya organisasi semakin meningkat kinerja pegawai.
- b. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin baik kompensasi yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung akan semakin meningkat kinerja pegawai.
- c. Perubahan kelembagaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, apabila perubahan kelembagaan diimplimentasikan dengan baik kepada seluruh pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
- d. Kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan, jika kepuasan kerja yang dirasakan semakin tinggi terhadap implimentasi budaya organisasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
- e. Kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan, jika kompensasi diimplimentasikan dengan baik kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai meningkat sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
- f. Kepuasan kerja memediasi perubahan kelembagaan terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan, jika perubahan kelembagaan diimplimentasikan dengan baik kepada pegawai, maka kepuasan kerja yang dirasakan meningkat sehingga akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2. Saran.

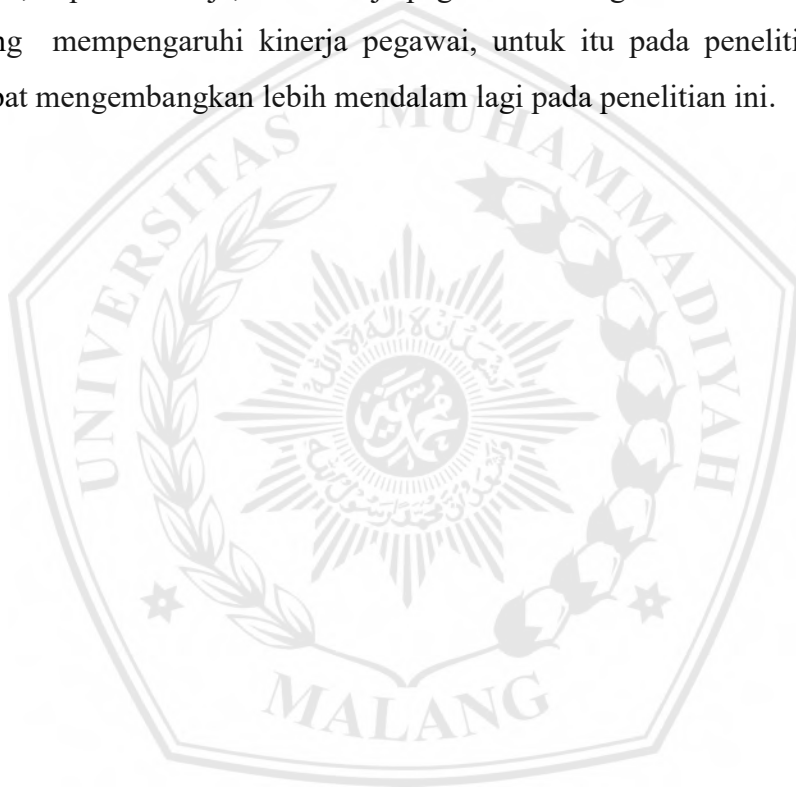
Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan, maka saran-saran yang dapat diberikan berkaitan dengan peran kepuasan kerja memediasi budaya organisasi, kompensasi, dan perubahan kelembagaan terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Bagi Organisasi :

- a. Kompensasi diharapkan ada perbaikan di Politeknik Pembangunan Pertanian Malang yang berupa reward, job class sesuai jenjang pendidikan, tunjangan sesuai dengan beban kerja yang akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai

Bagi Peneliti Selanjutnya :

- a. Dalam penelitian ini masih terbatas kepada budaya organisasi, kompensasi, perubahan kelambagaan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Sedangkan faktor-faktor lain masih banyak yang mempengaruhi kinerja pegawai, untuk itu pada penelitian selanjutnya semoga dapat mengembangkan lebih mendalam lagi pada penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Ach. Mohyi. 2017. *Teori Dan Perilaku Organisasi "Membentuk, Mengelola, Mendeteksi Kepribadian, Efektifitas Dan Mengembangkan Organisasi"*. Ummpress Pusat Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Anwar, Mahfuzil. 2018. "Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin)." *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan* 2 (1): 19–37.
- Arianto, Deny. 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Staff Pt Kepuh Kencana Arum Mojokerto)." *Jurnal Ilmu Manajemen (Jim)* 5 (3). <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/20071>.
- Bernardie R. Wirjana. 2010. *Mencapai Manajemen Berkualitas*. Yogyakarta : Andi.
- Byars, L.L., And L.W., Rue. 2008. *Human Resources Management*. Mc Graw-Hill, New York.
- Cahyana, I. Gede Sudha, And I. Ketut Jati. 2017. "Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *E-Jurnal Akuntansi*, February, 1314–42.
- Donni Juni Priansa. 2017. *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan Sdm Perusahaan*. Pertama. Cv Pustaka Setia.
- Edi Wibowo Anjar Budi Utami, And Setyaningsih Sri Utami. 2017. "Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerjasebagai Variabelmoderasi." *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan* Vol. 17 (April): 205 – 216.
- Ghozali, & Latan. 2014. *Artial Least Square (Pls) Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0. Untuk Penelitian Empiris*. Ke 2. Semarang: Badan Penerbi T Universitas Diponegoro.
- Gibson,.Et All. 2010. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*,. Edisi Ke-5. Jakarta: Erlangga.
- Gorap, Stefanie Ingrid, Siti Haerani, And Wardhani Hakim. 2019. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon)." *Hasanuddin Journal Of Applied Business And Entrepreneurship* 2 (2): 100–114.

- Harsuko Riniwati. 2011. *Mendongkrak Motivasi Dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan Sdm*. Malang: Ub Press.
- Hidayah, Nurul, And Mimin Nur Aisyah. 2016. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Keuangan Dan Akuntansi Uny)." *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi* 4 (4).
[Http://Journal.Student.Uny.Ac.Id/Ojs/Index.Php/Profita/Article/View/5639](http://Journal.Student.Uny.Ac.Id/Ojs/Index.Php/Profita/Article/View/5639).
- Hidayat, Rahmad, Teddy Chandra, And Harry P. Panjaitan. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Spbu Di Kabupaten Rokan Hilir." *Kurs : Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan Dan Bisnis* 3 (2): 142–55.
- Jansen, Daniel, Christoffel Kojo, And Lucky O. H. Dotulong. 2019. "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Area Manado." *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 7 (3).
[Https://Ejournal.Unsrat.Ac.Id/Index.Php/Emba/Article/View/24045](https://Ejournal.Unsrat.Ac.Id/Index.Php/Emba/Article/View/24045).
- Karlina, Nina. 2011. "Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Bandung." *Sosiohumaniora* 13 (3): 278.
[Https://Doi.Org/10.24198/Sosiohumaniora.V13i3.5507](https://doi.org/10.24198/Sosiohumaniora.V13i3.5507).
- Mahfuzil Anwar. 2017. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Dosen Pada Pts Di Banjarmasin." March 2017.
[Https://Scholar.Googleusercontent.Com/Scholar?Q=Cache:Dtq1hsqgepwj:Scholar.Google.Com/+Pengaruh+Perubahan+Organisasi+Terhadap+Kinerja+Dosen+Pts+Banjarmasin&Hl=Id&As_Sdt=0,5&As_Ylo=2015](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Dtq1hsqgepwj:scholar.google.com/+Pengaruh+Perubahan+Organisasi+Terhadap+Kinerja+Dosen+Pts+Banjarmasin&hl=id&as_sdt=0,5&as_ylo=2015).
- Malayu Hasibuan. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- . 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Pt . Remajarosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Map, Jurnalmap, Silahul Mukmin, Wasis Budiarto, And Indra Prasetyo. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening." *Map (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)* 2 (03): 372–84.
- Mathis, Robert L Dan John H. Jackson, 2012. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli Dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta.

- Mudeng, Debrika Shiskia, Altje Tumbel, And Rita N. Taroreh. 2017. "Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kpkn Manado." *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 5 (3). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/17178>.
- Noor, Zainul Arifin. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan." *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 16 (4): 473–86. <https://doi.org/10.24034/j25485024.Y2012.V16.I4.123>.
- Poluakan, Ferlan Agustinus. 2016. "Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Prima Manado." *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 4 (4). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14579>.
- Prawirodirdjo, Arto Suharto. 2007. "Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)." Masters, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. <http://eprints.undip.ac.id/16631/>.
- Riduwan. 2015. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, And Ella Jauvani Sagala,. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. 2nd Ed. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Kesepuluh. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robbins, Stephen P And Mary Coulter. 2009. *Manajemen*. Pearson. Edisi Kedelapan Jilid 2. Pearson. United State America.
- Sastrohadiwiryo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Bumi Aksara.
- Shalahuddin, Ahmad, And Berman Paulus Marpaung. 2016. "Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara." *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal Of Theory And Applied Management* 7 (1). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v7i1.2685>.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 3, Cet. 1.
- Slamet Riyadi. 2011. "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur" 13 (1). <https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.40-45>.
- Solimun. 2012. *Permodelan Persamaan Struktural Pendekatan Pls*. Fakultas Mipa. Universitas Brawijaya.

- Stephen P. Robbins. 2006. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, Dan Aplikasi*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Arcan.
- Susilo Martoyo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta : Bpfe.
- Wahyuni, Endang Sri, Taufeni Taufik, And Vince Ratnawati. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)." *Jurnal Manajemen* 20 (2): 189–206. <https://doi.org/10.24912/Jm.V20i2.43>.
- Wahyuni, Evi. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)." *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen* 4 (1). <https://doi.org/10.21831/Nominal.V4i1.6890>.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wijaya, Tanto. 2015. "Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama." *Agora* 3 (2): 37–45.
- Winardi, J. 2005. *Pemikiran Sistemik Dalam Bidang Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada.
- Anwar, M. J. D. E.-J. E. D. B. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Dosen Pada Pts Di Banjarmasin. *10* (1), 27-45.
- Liana, L. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Guru Sma Kesatrian Dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian. *Proceeding Sendi_U*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua Belas, Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah nama, jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, golongan, dan masa kerja pada kolom identitas responden.
2. Untuk memberikan pendapat/tanggapan pengisian kuesioner ini, Bapak/Ibu/Sdr/i cukup memberi tanda centang (√) pada salah satu pilihan yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i yaitu SS (Sangat Setuju), S (Setuju), CS (Cukup Setuju), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju).

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan (~~coret yang tidak perlu~~)
3. Umur : a. 15 – 25 tahun b. 26 – 35 tahun c. 36 – 45
tahun d. 46 – 65
4. Pendidikan : a. SD/MI b. SLTP c. SLTA d. D3

e. D4 f. S1 g. S2 h. S3
5. Golongan : a. I b. II c. III d. IV
6. Masa Kerja : a. 1 – 10 tahun b. 11 – 20 tahun c. 21 – 30
tahun d. 31 – 40 tahun

| No. | Pernyataan | SS | S | CS | TS | STS |
|--------------------------|---|----|---|----|----|-----|
| BUDAYA ORGANISASI | | | | | | |
| 1 | Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan | | | | | |
| 2 | Dalam menyelesaikan setiap permasalahan dalam tim kerja, saya selalu mengutamakan koordinasi dan komunikasi | | | | | |
| 3 | Dalam menyelesaikan tugas dan fungsi organisasi, saya selalu berorientasi pada hasil/output atas pekerjaan yang dilakukan | | | | | |
| 4 | Dalam pandangan saya, penyelesaian selalu dilakukan Bersama dengan Tim | | | | | |
| KOMPENSASI KERJA | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 5 | Gaji yang saya terima setiap bulan sesuai dengan kinerja yang dicapai | | | | | |
| 6 | Job Class Tunjangan kinerja menurut saya sudah sesuai jenjang Pendidikan | | | | | |
| 7 | Tunjangan kinerja yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab. | | | | | |
| 8 | Fasilitas rumah dinas yang diberikan kepada saya memberikan manfaat yang besar bagi keluarga. | | | | | |

| PERUBAHAN KELEMBAGAAN | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|--|--|
| 9 | Menurut saya, perubahan struktur organisasi POLBANGTAN merupakan respon dari tuntutan pengguna lulusan | | | | | |
| 10 | Menurut saya, strategi pengembangan kelembagaan melalui pembukaan prodi baru sesuai pasar kerja sebagai upaya untuk mengantisipasi persaingan antara penyedia jasa pendidikan. | | | | | |
| 11 | Menurut saya, perubahan kelembagaan harus dibarengi dengan pengembangan kualitas dosen dan karyawan. | | | | | |
| 12 | Menurut saya, perubahan kelembagaan harus dibarengi dengan pembaharuan teknologi informasi institusi dalam mendukung kinerja. | | | | | |
| KINERJA PEGAWAI | | | | | | |
| 13 | Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu mencapai kuantitas target yang telah ditetapkan. | | | | | |
| 14 | Dalam menyelesaikan tugas dan fungsi, saya selalu menjaga kualitas kerja yang baik | | | | | |
| 15 | Dalam hal target pekerjaan, saya selalu menyelesaikannya tepat waktu. | | | | | |
| 16 | Hasil pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan, saya berpedoman pada norma-norma dan aturan yang telah ditetapkan | | | | | |
| KEPUASAN KERJA | | | | | | |
| 17 | Saya merasa puas institusi memberikan kesempatan untuk promosi/reward bagi pegawai yang berkinerja baik. | | | | | |
| 18 | Saya merasa puas dengan hubungan kerja yang harmonis dengan pimpinan yang memberikan dukungan dan motivasi kepada bawahan | | | | | |
| 19 | Saya merasa puas hubungan yang harmonis, rasa kekeluargaan dan saling mendukung antara sesama rekan kerja | | | | | |
| 20 | Saya merasa puas mendapat supervisi/pengawasan dari atasan dalam melaksanakan pekerjaan dan penilaian hasil kerja. | | | | | |

Lampiran 2

Hasil Uji Validitas Diskriminan

| INDIKATOR | BO | KEPK | KIP | KOMK | PK |
|------------------|-----------|-------------|------------|-------------|-----------|
| BO.1 | 0.744 | 0.379 | 0.411 | 0.262 | 0.368 |
| BO.2 | 0.720 | 0.285 | 0.362 | 0.161 | 0.381 |
| BO.3 | 0.723 | 0.322 | 0.328 | 0.308 | 0.348 |
| BO.4 | 0.764 | 0.306 | 0.375 | 0.266 | 0.232 |
| KEPK.1 | 0.425 | 0.787 | 0.513 | 0.195 | 0.391 |
| KEPK.2 | 0.310 | 0.713 | 0.291 | 0.502 | 0.383 |
| KEPK.3 | 0.322 | 0.804 | 0.45 | 0.38 | 0.449 |
| KEPK.4 | 0.282 | 0.744 | 0.418 | 0.332 | 0.375 |
| KIP.1 | 0.449 | 0.419 | 0.824 | 0.415 | 0.462 |
| KIP.2 | 0.438 | 0.42 | 0.82 | 0.353 | 0.455 |
| KIP.3 | 0.304 | 0.457 | 0.705 | 0.364 | 0.465 |
| KIP.4 | 0.396 | 0.459 | 0.815 | 0.446 | 0.527 |
| KOMK.1 | 0.222 | 0.379 | 0.372 | 0.788 | 0.389 |
| KOMK.2 | 0.328 | 0.382 | 0.39 | 0.877 | 0.401 |
| KOMK.3 | 0.193 | 0.334 | 0.35 | 0.844 | 0.427 |
| KOMK.4 | 0.328 | 0.355 | 0.476 | 0.706 | 0.456 |
| PK.1 | 0.244 | 0.399 | 0.388 | 0.5 | 0.66 |
| PK.2 | 0.473 | 0.362 | 0.444 | 0.381 | 0.707 |
| PK.3 | 0.311 | 0.454 | 0.491 | 0.313 | 0.829 |
| PK.4 | 0.34 | 0.366 | 0.494 | 0.406 | 0.812 |

Lampiran 3

Outer Loadings

| INDIKATOR | BO | KEPK | KIP | KOMK | PK |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| BO.1 | 0.743942 | | | | |
| BO.2 | 0.719809 | | | | |
| BO.3 | 0.723417 | | | | |
| BO.4 | 0.764206 | | | | |
| KEPK.1 | | 0.78722 | | | |
| KEPK.2 | | 0.712748 | | | |
| KEPK.3 | | 0.804057 | | | |
| KEPK.4 | | 0.744118 | | | |
| KIP.1 | | | 0.824327 | | |
| KIP.2 | | | 0.820128 | | |
| KIP.3 | | | 0.704517 | | |
| KIP.4 | | | 0.815054 | | |
| KOMK.1 | | | | 0.788191 | |
| KOMK.2 | | | | 0.876574 | |
| KOMK.3 | | | | 0.844109 | |
| KOMK.4 | | | | 0.706333 | |
| PK.1 | | | | | 0.660026 |
| PK.2 | | | | | 0.706555 |
| PK.3 | | | | | 0.829404 |
| PK.4 | | | | | 0.812403 |

Lampiran 4

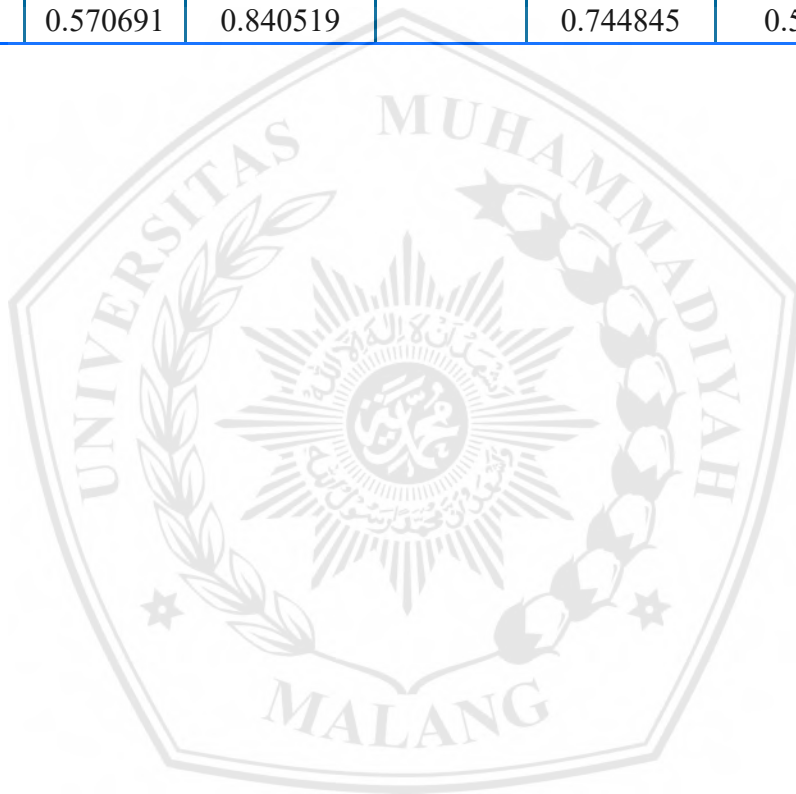
Cross Loadings

| INDIKATOR | BO | KEPK | KIP | KOMK | PK |
|------------------|-----------|-------------|------------|-------------|-----------|
| BO.1 | 0.743942 | 0.379069 | 0.410664 | 0.262114 | 0.368366 |
| BO.2 | 0.719809 | 0.284993 | 0.361596 | 0.161265 | 0.381402 |
| BO.3 | 0.723417 | 0.32198 | 0.327585 | 0.308346 | 0.348457 |
| BO.4 | 0.764206 | 0.305719 | 0.374523 | 0.265801 | 0.231726 |
| KEPK.1 | 0.425088 | 0.78722 | 0.513077 | 0.194978 | 0.390702 |
| KEPK.2 | 0.309598 | 0.712748 | 0.29068 | 0.5019 | 0.382639 |
| KEPK.3 | 0.321595 | 0.804057 | 0.450193 | 0.380064 | 0.449317 |
| KEPK.4 | 0.281528 | 0.744118 | 0.417736 | 0.332116 | 0.375388 |
| KIP.1 | 0.449396 | 0.419305 | 0.824327 | 0.414871 | 0.461739 |
| KIP.2 | 0.437514 | 0.419641 | 0.820128 | 0.353221 | 0.455224 |
| KIP.3 | 0.30428 | 0.457229 | 0.704517 | 0.363654 | 0.464702 |
| KIP.4 | 0.395636 | 0.458793 | 0.815054 | 0.446291 | 0.526771 |
| KOMK.1 | 0.221572 | 0.378585 | 0.371854 | 0.788191 | 0.388929 |
| KOMK.2 | 0.327967 | 0.381633 | 0.390274 | 0.876574 | 0.401295 |
| KOMK.3 | 0.193024 | 0.334442 | 0.35039 | 0.844109 | 0.427431 |
| KOMK.4 | 0.32765 | 0.354558 | 0.475743 | 0.706333 | 0.456188 |
| PK.1 | 0.243605 | 0.398541 | 0.387691 | 0.500494 | 0.660026 |
| PK.2 | 0.473093 | 0.362174 | 0.443826 | 0.381329 | 0.706555 |
| PK.3 | 0.310718 | 0.453924 | 0.490651 | 0.313247 | 0.829404 |
| PK.4 | 0.34017 | 0.365505 | 0.49392 | 0.406469 | 0.812403 |

Lampiran 5

Quality Criteria

| Variabel | AVE | Composite Reliability | R Square | Cronbachs Alpha | Communality | Redundancy |
|-----------------|------------|------------------------------|-----------------|------------------------|--------------------|-------------------|
| BO | 0.544729 | 0.827086 | | 0.722392 | 0.544729 | |
| KEPK | 0.581986 | 0.847485 | 0.359891 | 0.75997 | 0.581986 | 0.086664 |
| KIP | 0.628195 | 0.870657 | 0.496825 | 0.800874 | 0.628195 | 0.104811 |
| KOMK | 0.650264 | 0.880804 | | 0.817975 | 0.650263 | |
| PK | 0.570691 | 0.840519 | | 0.744845 | 0.570691 | |



Lampiran 6

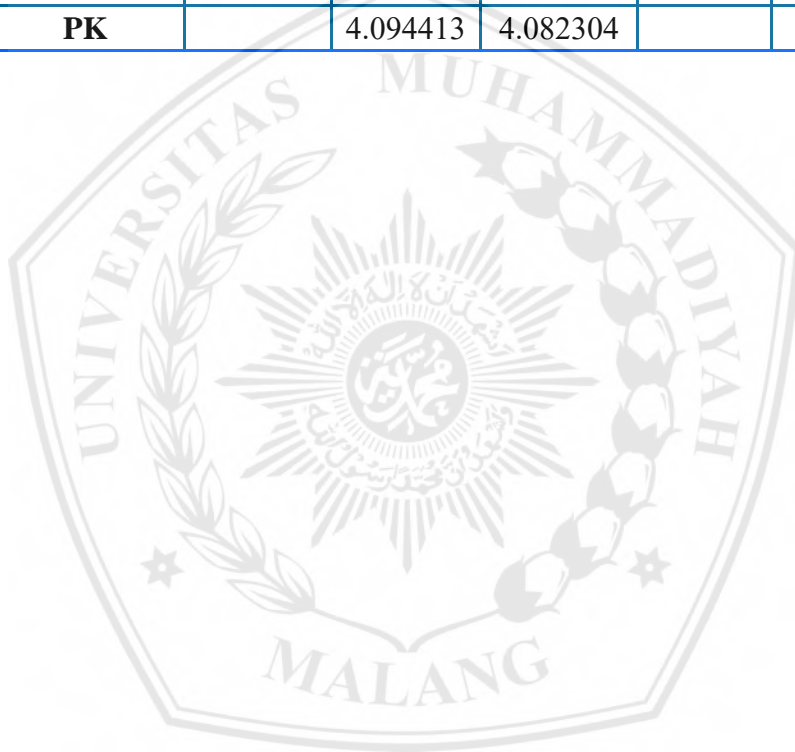
Outer Model T-Statistic

| INDIKATOR | BO | KEPK | KIP | KOMK | PK |
|------------------|-----------|-------------|------------|-------------|-----------|
| BO.1 | 21.496181 | | | | |
| BO.2 | 19.837115 | | | | |
| BO.3 | 21.103406 | | | | |
| BO.4 | 19.720773 | | | | |
| KEPK.1 | | 26.571316 | | | |
| KEPK.2 | | 17.584446 | | | |
| KEPK.3 | | 34.980588 | | | |
| KEPK.4 | | 21.783352 | | | |
| KIP.1 | | | 37.517717 | | |
| KIP.2 | | | 31.617989 | | |
| KIP.3 | | | 21.884008 | | |
| KIP.4 | | | 36.560551 | | |
| KOMK.1 | | | | 33.302304 | |
| KOMK.2 | | | | 51.075911 | |
| KOMK.3 | | | | 32.560044 | |
| KOMK.4 | | | | 17.840293 | |
| PK.1 | | | | | 14.00308 |
| PK.2 | | | | | 21.35074 |
| PK.3 | | | | | 44.70634 |
| PK.4 | | | | | 32.2628 |

Lampiran 7

Inner Model T-Statistic

| VARIABEL | BO | KEPK | KIP | KOMK | PK |
|-----------------|-----------|-------------|------------|-------------|-----------|
| BO | | 3.894228 | 4.58482 | | |
| KEPK | | | 3.623148 | | |
| KIP | | | | | |
| KOMK | | 3.208052 | 2.914015 | | |
| PK | | 4.094413 | 4.082304 | | |



Lampiran 8

Direct Effects and Indirect Effects (Mean, STDEV, T-Values)

| Jalur | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) | P-value |
|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| BO -> KIP | 0.209 | 0.208 | 0.046 | 0.046 | 4.585 | 0.000 |
| KOMK -> KIP | 0.168 | 0.170 | 0.058 | 0.058 | 2.914 | 0.004 |
| PK -> KIP | 0.302 | 0.299 | 0.074 | 0.074 | 4.082 | 0.000 |
| BO -> KEPK -> KIP | 0.052 | 0.052 | 0.020 | 0.020 | 2.607 | 0.009 |
| KOMK -> KEPK -> KIP | 0.048 | 0.049 | 0.021 | 0.021 | 2.352 | 0.019 |
| PK -> KEPK -> KIP | 0.070 | 0.068 | 0.026 | 0.026 | 2.669 | 0.008 |